

Université Panthéon-Assas

École doctorale des Sciences économiques et de gestion,
sciences de l'information et de la communication

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion
soutenue le 24 octobre 2013

L'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations : le cas des pôles de compétitivité français



Université Panthéon-Assas

Anne-Sophie LALLEMAND

Directrice de thèse : Martine PELE
Professeur à l'université Paris II Panthéon-Assas

Membres du jury :

Pierre PAILLE,
Professeur à l'université de Sherbrooke, Québec (rapporteur)

Jean-Jacques PLUCHART,
Professeur à l'université de Paris I Panthéon-Sorbonne (rapporteur)

Véronique CHANUT,
Professeur à l'université Paris II Panthéon-Assas

Hervé FLOCH,
Délégué général, pôle de compétitivité *Route des Lasers*



Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Ma plus vive reconnaissance et ma sincère gratitude vont à celles et ceux qui m'ont permis de mener à bien ce travail :

Madame le Professeur Martine Pelé, mon directeur de thèse, qui m'a tenu la main tout au long de ce parcours initiatique et a toujours cru à son aboutissement. Qu'elle soit remerciée chaleureusement pour son soutien, sa disponibilité et les jugements toujours valorisants qu'elle a portés sur mon travail. Par son exigence intellectuelle et sa rigueur, elle m'a permis de connaître, comprendre et aimer le métier de chercheur.

Madame le Professeur Véronique Chanut, qui m'a accueillie au sein du LARGÉPA et des ATMAP, me permettant ainsi de m'approprier les exigences inhérentes à la recherche. Je tiens à l'assurer de ma profonde reconnaissance d'avoir accepté de participer à mon jury et je tiens à la remercier pour la bienveillance, constante, témoignée à mon égard.

Monsieur le Professeur Pierre Paillé, qui m'a fait partager ses réflexions sur les méthodes qualitatives et a relu, de façon approfondie, pertinente et patiente, différentes sections de mon manuscrit. Je voudrais lui dire combien je suis honorée qu'il ait accepté de participer à mon jury et d'être rapporteur de ma thèse.

Monsieur le Professeur Jean-Jacques Pluchart, qui a accepté de juger ce travail et de faire partie de mon jury. Qu'il en soit sincèrement remercié.

Monsieur Hervé Floch, directeur du pôle *Route des Lasers*, qui me fait l'honneur de participer à mon jury et témoigne ce faisant de l'implication indispensable et déterminante des praticiens dans les recherches académiques.

Mesdames et Messieurs les directeurs des pôles de compétitivité pour leur accueil chaleureux et patient et leur grande disponibilité, malgré leurs nombreuses obligations. Sans ces contributions, sans ces informations émanant du terrain, ce

travail n'aurait pas pu se faire et il m'est agréable de le leur dire, en leur adressant mes remerciements les plus sincères et chaleureux.

L'équipe du service en charge de la politique publique des pôles de compétitivité de la DGCIS, qui a mis à ma disposition les données, confidentielles pour certaines, m'ayant permis de réaliser une étude préliminaire publiée sur leur site et d'enrichir ainsi mon étude exploratoire

Messieurs les Professeurs Bertrand Belvaux et Philippe Tassi pour leurs conseils précieux et avisés et pour leur disponibilité.

Mesdames et Messieurs les chercheurs de l'École des Mines, qui m'ont accueillie régulièrement aux séminaires de l'Observatoire des pôles de compétitivité, toujours enrichissants de par l'éclectisme des sujets débattus. Des contacts précieux y ont été noués et j'adresse plus particulièrement mes remerciements les plus vifs à **Frédérique Pallez et Thierry Weil**, pour leurs conseils avisés.

Elodie Loubresse, qui m'a aidée dans ce travail par ses conseils, amicaux, et ses critiques, constructives, et dont le travail doctoral a été pour moi une source d'inspiration et de motivation.

Stéphanie Fen Chong, qui a su m'encourager et m'aider de précieux conseils, au moment où la définition de mon sujet en était encore à ses balbutiements.

Enfin, j'adresse mes remerciements tendres et affectueux à mes **amis**, **Domitille** notamment, à ma **sœur** et à mes **parents**, pour leur soutien et leurs encouragements.

Résumé :

L'évaluation de la performance des réseaux territoriaux d'organisations (RTO), quelque soit leur forme (clusters, districts industriels, pôles de compétitivité, etc.) est un champ de recherche encore émergent, situé à la croisée des préoccupations des managers de réseaux, des pouvoirs publics et du monde académique. La littérature, bien que protéiforme, s'accorde à souligner l'influence des caractéristiques structurelles et des facteurs de contingence sur l'évaluation que ces réseaux font de leur performance, mais elle ne prend pas en compte, pour l'instant, l'influence de leur environnement institutionnel et donc les apports possibles de la théorie néo-institutionnelle. C'est à partir de l'identification de cette lacune de la littérature que nous avons bâti notre réflexion, dans le dessein de comprendre s'il existe un tel impact et, dans ce cas, d'analyser les répercussions de l'environnement institutionnel des RTO sur l'évaluation de leur performance.

Nous avons choisi de focaliser notre analyse sur la nature et l'intensité des pressions institutionnelles subies, les réactions stratégiques suscitées ainsi que les logiques institutionnelles à l'œuvre.

La partie empirique de notre recherche se base sur un type précis de RTO, à savoir les pôles de compétitivité français. Après un travail exploratoire, fondé sur l'analyse de plus de 300 indicateurs de performance utilisés au sein des pôles, la phase intensive de notre recherche repose sur des entretiens réalisés auprès des directeurs de 37 pôles de compétitivité (soit 52% de l'ensemble des pôles de compétitivité français), et ce par une approche qualitative fondée sur une analyse par catégories conceptualisantes.

Trois niveaux de résultats sont proposés. Nous identifions tout d'abord les pressions institutionnelles subies par les pôles de compétitivité ainsi que leur impact sur l'évaluation de la performance menée en leur sein. Puis, l'analyse met en exergue les stratégies que les pôles adoptent vis-à-vis de ces pressions. Enfin, à partir de la construction d'idéaux-types, nous montrons l'existence de deux logiques institutionnelles au sein de ce champ.

Mots-clés : *Évaluation, Performance, Réseaux Territoriaux d'Organisations (RTO), Pôles de compétitivité, Théorie néo-institutionnelle*

Abstract:

Evaluating the effectiveness of different types of clusters (e.g. clusters, industrial districts or centres of excellence (French pôles de compétitivité)) is a newly emerging field of research, and is the convergent point for the common concerns of cluster managers, the public authorities and academic circles.

Although varied in its approach, the available literature nevertheless highlights the influence of structural features, as well as specific situational factors, on self-evaluation by clusters.

However, for the moment, it does not take into consideration the influence of their institutional environment and, therefore, the possible inputs from neo-institutional theory.

This gap in the literature was the starting point for our analysis aimed at understanding whether there is such an effect and, if so, analysing the impact of the institutional environment on the evaluation of clusters. Our approach focuses on the French clusters known as "pôles de compétitivité". A preliminary analysis considered more than 300 specific performance indicators used by the French clusters and the body of our present research is based on 37 interviews with directors of « pôles de compétitivité » (52% of all such clusters).

Three levels of result are proposed.

Firstly, we identify the institutional pressures on these clusters and their impact on self-evaluation. Then, the analysis highlights the strategies used by the clusters in response to this pressure.

Finally, through a proposition of typical ideal patterns, we demonstrate the existence of two different institutional rationales in this field.

Keywords: *Evaluation, Effectiveness, Clusters, Neo-institutionalism Theory*

Sommaire

Introduction	11
Première partie. Analyse de la littérature consacrée aux réseaux territoriaux d'organisations (RTO) et à l'évaluation de leur performance	19
Chapitre 1. Entre réseau et territoire, les RTO : des formes organisationnelles complexes à évaluer	21
Section 1. L'aspect réticulaire des RTO, entre multiplicité d'objectifs et difficultés d'évaluation	22
1.1.1. Les RTO, une variété de nœuds...	23
1.1.2. ... unis par des liens d'origines théoriques variées et complexes à évaluer	26
Section 2. L'aspect territorial des RTO, entre paradoxes et évaluations	31
1.2.1. Une littérature divisée entre un apparent paradoxe théorique et de véritables complémentarités pratiques	31
1.2.2. Les politiques publiques de RTO et leur évaluation	42
Section 3. La gouvernance des RTO, un trait d'union entre réseau et territoire et une instance d'auto-évaluation	48
1.3.1. Caractéristiques des gouvernances de RTO et conditions de leur efficacité	49
1.3.2. Les rôles des gouvernances, instances d'auto-évaluation des RTO	59
Chapitre 2. L'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations	71
Section 1. Évaluation et performance, des notions complexes	73
2.1.1. La notion d'évaluation : de la mesure à l'aide à la décision	73
2.1.2. La performance : une notion volontairement floue	77
Section 2. La littérature sur l'évaluation de la performance des RTO, une littérature complexe à la confluence de nombreuses influences	82
2.2.1. L'évaluation de la performance des RTO au niveau individuel	83
2.2.2. L'évaluation de la performance collective des RTO	90
2.2.3. L'évaluation de la performance territoriale des RTO	94
Chapitre 3. Cadre conceptuel, problématique et questions de recherche	101
Section 1. : La théorie néo-institutionnelle, un cadre conceptuel pertinent	103
3.1.1. Les fondements de la théorie néo-institutionnelle	103
3.1.2. Problématique de la recherche	109
Section 2. Questions de recherche	112
3.2.1. Pressions institutionnelles et évaluation de la performance des RTO	112



3.2.2. Stratégies des RTO vis-à-vis des pressions institutionnelles et évaluation de leur performance _____	119
3.2.3. Logiques institutionnelles et évaluation de la performance des RTO _____	123
Seconde partie Partie « empirique » _____	127
Chapitre 4. Méthodologie _____	129
Section 1. Les pôles de compétitivité comme terrain d'étude pertinent _____	135
4.1.1. Genèse de la politique publique des pôles de compétitivité _____	135
4.1.2. Principales caractéristiques des pôles de compétitivité _____	141
4.1.3. L'évaluation de la politique publique des pôles de compétitivité _____	147
Section 2. Travail exploratoire préalable : présentation et enseignements _____	154
4.2.1. Collecte des données de l'étude exploratoire : les indicateurs spécifiques de performance des pôles de compétitivité _____	158
4.2.2. Analyse qualitative des données de l'étude exploratoire : le codage thématique des indicateurs _____	165
4.2.3. Résultats de l'étude exploratoire : vers 6+1 dimensions de la performance des pôles de compétitivité _____	167
4.2.3.1. La dimension Gouvernance _____	169
4.2.3.2. La dimension Projets _____	172
4.2.3.3. La dimension Implication des membres _____	174
4.2.3.4. La dimension Composition du pôle _____	175
4.2.3.5. La dimension Collaboration _____	178
4.2.3.6. La dimension Impact _____	179
4.2.3.7. La dimension PME _____	180
Section 3. Phase intensive : Stratégie d'accès au terrain et analyse qualitative des données _____	186
4.3.1. Stratégie d'accès au terrain _____	186
4.3.1.1. Choix méthodologiques préalables _____	186
4.3.1.2. Accès au terrain, construction du guide d'entretien et recueil des données _____	190
4.3.2. Analyse des données recueillies _____	199
4.3.2.1. Examen phénoménologique des entretiens _____	199
4.3.2.2. Analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes _____	202
Section 4. Critères de scientificité et éthique de la recherche _____	213
4.4.1. Scientificité de la recherche _____	213
4.4.1.1. Réflexions autour des critères de scientificité des recherches qualitatives _____	213
4.4.1.2. Critères de scientificité de la recherche _____	216
4.4.2. Éthique de la recherche _____	221
4.4.2.1. La recherche de réciprocité _____	223
4.4.2.2. La garantie de l'anonymisation _____	224

4.4.2.3. La quête de rigueur _____	226
Chapitre 5. Résultats _____	229
Section préliminaire. Présentation de l'échantillon analysé _____	230
5.0.1. Caractéristiques structurelles _____	231
5.0.2. Facteurs de contingence _____	233
5.0.3. Profils évaluatifs _____	240
Section 1. Représentations et évaluation de la performance des pôles de compétitivité ____	243
5.1.1. Deux représentations de la performance complémentaires et centrées sur l'action _	243
5.1.1.1. La performance, capacité à maintenir de bonnes relations avec les pouvoirs publics _____	244
5.1.1.2. La performance, capacité à satisfaire les membres _____	245
5.1.2. Modalités de l'évaluation de la performance _____	250
5.1.2.1. Une évaluation menée le plus souvent par des acteurs sans formation dédiée..._	251
5.1.2.2. ... et utilisant des méthodes standards d'évaluation de la performance _____	254
Section 2. Prescripteurs et finalités de l'évaluation de la performance des pôles de compétitivité _____	264
5.2.1. Les prescripteurs de l'évaluation de la performance menée par les pôles de compétitivité _____	264
5.2.1.1. Différents prescripteurs aux attentes de nature et d'intensité variées... _____	264
5.2.1.2. ... souvent en décalage avec les besoins des gouvernances des pôles de compétitivité _____	271
5.2.2. Des finalités quelquefois éloignées des impératifs et des vicissitudes du pilotage _	273
5.2.2.1. L'évaluation, une obligation _____	274
5.2.2.2. L'évaluation, un outil d'auto-promotion _____	276
5.2.2.3. L'évaluation, un outil de pilotage _____	277
Chapitre 6. Discussion _____	281
Section 1. Soumis à d'intenses pressions institutionnelles... _____	282
6.1.1. Des pressions institutionnelles coercitives subordonnées au financement _____	282
6.1.2. Des pressions institutionnelles mimétiques fortes _____	285
6.1.3. Des pressions institutionnelles normatives encore émergentes _____	287
Section 2. ... les pôles de compétitivité développent des stratégies variées... _____	292
6.2.1. La soumission et l'imitation, deux réactions stratégiques universellement adoptées face aux pressions institutionnelles _____	293
6.2.2. Entre soumission et compromis, quelques prémices de résistance _____	295
6.2.3. Les stratégies de résistance « actives » _____	297
Section 3. ... et s'inscrivent dans deux logiques institutionnelles distinctes _____	302
6.3.1. Idéaux types et identification de deux logiques institutionnelles distinctes _____	303



6.3.1.1. Une logique « entrepreneuriale » de gestion des pôles de compétitivité et d'évaluation de leur performance _____	304
6.3.1.2. Une logique « publique » de gestion des pôles de compétitivité et d'évaluation de leur performance _____	306
6.3.2. Les pôles de compétitivité, au croisement de deux logiques institutionnelles _____	308
Conclusion _____	313
Bibliographie _____	323
Table des annexes - Annexes _____	367
Glossaire _____	457
Table des tableaux _____	465
Table des figures _____	468

Introduction

L'apparition des réseaux s'inscrit dans les prémices de l'Histoire (même si le terme en lui-même n'a été créé qu'au XIII^{ème} siècle). On retrouve ainsi des traces d'une intense activité commerciale sous la forme de comptoirs d'échanges organisés en réseaux et en associations commerciales dans les cités-états de Sumer, dès 6 000 av. J.-C. (Michel, 2001). En Europe, le Moyen Âge voit le développement de très nombreux réseaux extrêmement structurés, que ce soit au niveau commercial (essor de la ligue hanséatique), au niveau de la production (notamment dans le textile¹) ou encore au niveau culturel (échanges de connaissances et de savoir-faire le long de la route de la soie, par exemple)². Plus récemment, le développement et le succès de réseaux territorialisés d'organisations (RTO), comme les districts industriels italiens ou le cluster de la *Silicon Valley*, a relancé l'intérêt conjoint du monde académique (notamment porté par les synthèses séminales de Porter 1998, 2000), des acteurs du terrain et des pouvoirs publics, pour les RTO. Cet intérêt a donné lieu à la création de nombreuses formes de réseaux territoriaux d'organisations dans le monde : *Kompetenznetze* en Allemagne, *Systèmes Productifs Locaux* ou *pôles de compétitivité* en France, *Knowledge clusters* au Japon, ... et ce, dans une grande variété de secteurs : automobile, aéronautique, chimie, textile, énergies, agriculture ou encore...

¹ Les réseaux dans le secteur du textile se sont, par exemple, développés du temps de l'« *Arte della lana* » florentine (Dumoulin, *et al.*, 2000) avec le tissage de liens forts entre les « *ateliers dispersés* » et les « *manufactures disséminées* » (Braudel, 1979).

² Dumoulin, Meschi et Uhlig (2000, p. 83) soulignent d'ailleurs, à propos des réseaux médiévaux, que le « *maillage étroit d'entreprises, de marchands et de villes est à comparer à une colonne vertébrale soutenant et favorisant le commerce médiéval européen* ».

Ces réseaux s'intensifient à la Renaissance (les correspondances d'Érasme en sont une illustration).

*telenovelas*³ ! Et cet intérêt ne faiblit pas, comme l'illustre par exemple l'annonce faite le 13 septembre dernier, de la naissance d'un nouveau cluster automobile dans l'Est de la France.

Les nombreux avantages associés à l'appartenance à un RTO expliquent certainement cet intérêt vif et constant. En effet, ces formes organisationnelles, qui réunissent sur un même territoire des acteurs variés, liés par des relations mêlant concurrence et coopération, sont source d'avantages, à la fois économiques et sociaux (Forgues *et al.*, 2006), favorisant notamment l'innovation, l'efficacité ou encore la compétitivité des entreprises membres. Ces avantages sont néanmoins souvent issus de mécanismes intangibles, qui rendent l'évaluation des RTO particulièrement complexe (Weil, Thierry, *et al.*, 2010). En effet, outre les difficultés traditionnellement attachées à l'évaluation (imputabilité et risques d'instrumentalisation notamment), les RTO présentent des caractéristiques qui en majorent la difficulté, comme le fait de réunir des acteurs variés, à la fois divers et hétérogènes (Bocquet et Mothe, 2009a, p. 108). Cette variété des membres induit une superposition d'objectifs, d'attentes, d'intérêts ou encore de logiques d'action parfois conflictuels. Ceci complexifie la création d'une vision commune (Cyert et March, 1963 ; Mendez et Mercier, 2006), la coordination des acteurs (Capiez, 2004 ; Beaujollin-Bellet, 2008 ; Loubaresse, 2008) et *in fine* l'évaluation de la performance des RTO.

L'étude de l'évaluation de la performance des RTO constitue donc un objet de recherche à la fois très actuel (Loubaresse, 2008 ; Fen Chong, 2009) et éminemment complexe. La littérature qui s'y rapporte n'est encore qu'émergente (Fen Chong, 2009) mais elle reflète déjà cette complexité. En effet, celle-ci est principalement issue de l'introduction concomitante, mais sans logique d'ensemble, de nombreux modèles et outils développés dans d'autres contextes. Un consensus semble toutefois s'être établi autour de l'importance de la prise en compte de l'influence des caractéristiques structurelles et des facteurs de contingence des RTO (secteur, taille

³ Enright, *et al.* (1996) ont, en effet, souligné l'existence d'un cluster dédié à la production de *telenovelas* (séries télévisuelles) qui s'est mis en place à Caracas, avec un impact important sur l'économie. Les exportations réalisées par les entreprises appartenant à ce cluster sont en effet comparables, en terme de volume, aux exportations réalisées dans d'autres secteurs majeurs de l'économie vénézuélienne, tels que l'automobile, le textile ou le papier.

ou histoire du RTO, incertitude de l'environnement, complexité de la technologie, etc.) sur l'évaluation de leur performance. En revanche, alors que la perspective néo-institutionnelle représente aujourd'hui l'une des approches parmi les plus « influentes » de la théorie des organisations (Greenwood et Meyer, 2008), la littérature sur l'évaluation des RTO ne propose pas de réflexion sur l'intérêt et la pertinence de mobiliser cette théorie pour analyser l'évaluation de la performance des RTO, et ne prend pas non plus en considération ses enseignements possibles (à part de très rares prémices, De Langen, 2004). Or, la théorie néo-institutionnelle constitue, selon nous, un cadre d'analyse pertinent pour l'étude de l'évaluation de la performance des RTO.

Les fondements de la théorie néo-institutionnelle ont été posés à la fin des années 1970 avec les travaux de Meyer et Rowan (1977), de Zucker (1977), de DiMaggio et Powell (1983) et de Tolbert et Zucker (1983) notamment. Ces premiers travaux ont été bâtis autour du constat suivant : les organisations adoptent quelquefois des structures, procédures ou pratiques, pour des raisons qui semblent aller à l'encontre des explications rationnelles traditionnelles (Greenwood, *et al.*, 2008). En considérant notamment les effets des influences macro-sociales sur les actions individuelles, les théoriciens néo-institutionnels ont mis à jour l'existence de pressions institutionnelles significatives, qui poussent les organisations à adopter certains modes d'action, même si ces derniers peuvent aller à l'encontre de l'efficacité de ces organisations. Cela peut avoir pour conséquence une homogénéisation des pratiques au sein du champ organisationnel (DiMaggio, 1988), mais peut également provoquer des réactions stratégiques de la part des acteurs (Oliver, 1991). Cette théorie permet donc de prendre en considération le caractère à la fois complexe et ambigu des interactions entre les RTO et les institutions de leur environnement. Sa pertinence a d'ailleurs été soulignée, à maintes reprises, pour l'analyse d'autres aspects des RTO (Markusen, 1996 ; Human et Provan, 2000 ; Chabault, 2008 ; Owen-Smith et Powell, 2008 ; Fen Chong, 2009 ; Berthinier-Poncet, 2012b notamment). C'est donc à partir de l'identification de cette lacune de la littérature, associée à des contacts étroits et répétés avec le terrain (démarche abductive d'exploration hybride, Charreire-Petit et Durieux, 2007), que nous avons construit notre problématique de recherche, qui peut être formulée ainsi :

Quel est l'impact de l'environnement institutionnel d'un RTO sur l'évaluation de sa performance ?

L'étude des fondements et des grands développements de la théorie néo-institutionnelle permet de décliner cette problématique en trois grandes questions de recherche, à savoir :

- *Quels sont les facteurs de pression institutionnelle subis par les RTO, en matière d'évaluation de leur performance ? Quels en sont les effets ?*
- *Quelles réactions stratégiques les RTO adoptent-ils vis-à-vis des pressions institutionnelles ?*
- *Enfin, quelles logiques institutionnelles se sont mises en place, relativement à l'évaluation de la performance des RTO ?*

• Intérêt théorique du sujet

Approfondir l'étude de l'évaluation des RTO permet de contribuer au développement d'un champ de recherche encore émergent (Fen Chong, 2009), fragmenté, et dont l'intérêt théorique est largement souligné (Leseure *et al.*, 2001 ; Fen Chong, 2009 ; Weil *et al.*, 2010). Nous proposons, en effet, une interprétation du comportement des acteurs, fondée sur l'utilisation des apports de la théorie néo-institutionnelle. Nous pensons que l'utilisation de ce cadre conceptuel⁴, qui n'a pas encore été appliqué dans ce champ, permettra d'améliorer la compréhension théorique de l'évaluation de la performance des RTO, et plus particulièrement celle des liens qui unissent environnement institutionnel d'un RTO et évaluation de sa performance. Il a également vocation à identifier d'éventuelles logiques institutionnelles au sein de ce champ.

Notre réflexion ne se limite toutefois pas à une « application » de cet univers interprétatif. Nous cherchons en effet également à en discuter les apports et les limites.

⁴ Paillé et Mucchielli (2012) considèrent que le terme de « cadre conceptuel » à une connotation positiviste soulignant « la primauté et la préséance du théorique sur l'empirique » et recommandent l'utilisation du terme d'« univers interprétatif ». Dans un souci de clarté, et même si nous inscrivons notre recherche dans une épistémologie interprétativiste, nous conservons le terme de cadre conceptuel, mais précisons que la théorie néo-institutionnelle est ici envisagée comme un « outil » au service de l'analyse des résultats et non comme un cadre restrictif d'analyse.

Notre recherche intègre les intentions, motivations, attentes et représentations des managers de RTO, et ce, afin de mettre en lumière leur rôle *actif* dans l'évaluation de la performance. En effet, la littérature, qui se fonde essentiellement sur un cadre conceptuel lié à la théorie de la contingence, envisage le comportement des acteurs dans une perspective assez déterministe. Notre thèse avance, au contraire que, même si l'environnement institutionnel des RTO influence l'évaluation de leur performance, il provoque également des réactions stratégiques, volontaires et délibérées, qui peuvent s'inscrire en contradiction avec les préconisations de l'environnement. Cette analyse stratégique se situe au cœur de notre démarche de recherche. Notre travail s'inscrit en effet résolument dans une perspective de management stratégique.

- **Intérêt managérial du sujet**

L'intérêt managérial de l'étude des notions de performance et d'évaluation de la performance peut apparaître comme une évidence, tant ces notions sont au cœur des préoccupations des organisations. Notre travail s'adresse toutefois plus particulièrement à deux types d'acteurs, à savoir les managers des RTO et les pouvoirs publics.

- Pour les managers de RTO

La performance est une notion centrale au sein des RTO, au point d'être parfois l'objet d'une véritable « quête ». Scandella (2008) évoque ainsi la « *quête de performance* » menée par les pôles de compétitivité français. L'intérêt suscité par l'étude de cette notion est renforcé par le constat de sa complexité et des difficultés pratiques liées à sa mise en œuvre. En effet, à l'occasion des phases exploratoires et intensives de notre recherche, les managers de réseaux ont souvent souligné leur désarroi face à la définition de la performance de leur réseau et de son évaluation⁵, mais ils ont également exprimé leur désir de disposer d'analyses traitant de ce sujet. A cet égard, trois apports pratiques sont envisagés à destination des managers de réseau.

⁵ Une courte étude, menée pour approfondir notre travail exploratoire, a notamment mis en lumière cet aspect particulier. Les résultats de cette étude sont présentés en Annexe 8.

Tout d'abord, notre travail préliminaire propose une analyse de l'évaluation de la performance menée par les RTO, ainsi qu'une identification des principales dimensions de la performance utilisées. En effet, avant d'approfondir l'impact de l'environnement institutionnel sur l'évaluation de la performance des RTO, il nous a semblé indispensable et légitime d'étudier l'évaluation de la performance telle qu'elle est pratiquée sur le terrain. Cette partie de notre travail peut donc constituer une aide à la réflexion pour les managers de RTO désireux de mettre en place ou de faire évoluer l'évaluation de leur performance.

Dans un second temps, notre thèse se propose d'analyser les pressions institutionnelles subies par les RTO. C'est un sujet vaste, qui inclut notamment la recension de ces pressions, l'identification de leurs auteurs, la nature des contraintes et enfin la compréhension des mécanismes, qui déterminent l'intensité avec laquelle ces pressions institutionnelles s'appliquent aux RTO. Cette analyse doit permettre aux managers de RTO d'enrichir leur compréhension de l'environnement institutionnel, préalable indispensable à toute élaboration d'une réaction stratégique idoine.

Enfin, en étudiant les réactions stratégiques adoptées par les managers de RTO en réponse aux pressions institutionnelles, nous proposons une réflexion argumentée aux managers de réseaux, relative aux options stratégiques qui s'offrent à eux.

- Pour les pouvoirs publics

A l'heure actuelle, les RTO constituent un véritable outil de politique régionale (Raines, 2001) et d'aménagement du territoire pour les pouvoirs publics. Ainsi, de nombreuses politiques publiques de création ou de soutien aux RTO (*clusters initiatives*, Sölvell *et al.*, 2003) ont été mises en place, au point de provoquer, selon Pecqueur (2005), une « *clusterisation des économies régionales* ». Même des clusters reconnus pour leur développement autopoïétique, comme la *Silicon Valley* par exemple, font l'objet de politiques publiques de soutien. Or, les politiques publiques s'assortissent généralement d'une obligation d'évaluation, comme en France, où cette

dernière est inscrite dans la Constitution (article 47-2). Ketels *et al.*, (2008) soulignent ainsi qu'« *il existe à l'heure actuelle un intérêt croissant dans l'évaluation de la performance des politiques publiques et des programmes relatifs aux RTO* »⁶. Notre recherche vise, en la matière, à éclairer le travail de ces acteurs, en particulier pour leur permettre d'appréhender la vision qu'ont les RTO de leur performance, mais aussi de comprendre les comportements adoptés par les managers de réseaux, qui déclinent, en pratique, ces politiques publiques.

- **Méthodologie de la thèse**

Notre analyse empirique est focalisée sur un type particulier de RTO, les pôles de compétitivité français. Elle repose sur une analyse qualitative, effectuée en deux temps, à savoir une première phase exploratoire suivie d'une phase intensive d'investigation.

L'analyse exploratoire a pour vocation d'approfondir la notion d'évaluation de la performance des RTO. En effet, ainsi que l'affirment Venkatraman et Ramanujam (1986, p. 801) « *pour le chercheur en stratégie, l'option consistant à éviter de définir et de mesurer la performance ou l'efficacité n'est pas une option viable* »⁷. Mais elle a également pour but de préciser l'intérêt empirique de la problématique et de l'affiner, tout en négociant l'accès au terrain pour la poursuite de ce travail.

Cette partie s'articule autour de la réalisation d'une étude des indicateurs spécifiques de performance utilisés au sein des pôles de compétitivité. 325 indicateurs ont ainsi été analysés de façon systématique par l'intermédiaire d'un codage thématique.

La phase intensive repose, quant à elle, sur la réalisation d'une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 52% des pôles de compétitivité français. Chacun des 37 entretiens ainsi menés auprès de directeurs de pôles (ou de chargés de projet, en charge de la performance) a fait l'objet d'un examen phénoménologique rigoureux puis d'une analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes. Cette technique d'analyse a été formalisée par Paillé (1994, 2009) dans les prolongements

⁶ Librement traduit de « *There is now an increasing interest in evaluating the effectiveness of cluster policies, programs and initiative* » (Ketels, *et al.*, 2008)

⁷ « *For the strategy researcher, the option to move away from defining and measuring performance or effectiveness is not a viable one* » (Venkatraman et Ramanujam, , p. 801)

de la *Grounded Theory* développée par Glaser et Strauss (1967 (trad. 2010)), et se différencie des autres types de codages par la théorisation qu'elle implique.

- **Architecture de la thèse**

Notre travail doctoral se scinde en deux grandes parties.

La première partie de la thèse est dédiée à l'analyse des fondements théoriques du sujet. Dans cette optique, nous présentons et analysons tout d'abord les différents aspects de la littérature relative aux réseaux locaux d'organisations, en mettant notamment en lumière les enjeux et les difficultés liées à leur évaluation. Dans un deuxième temps, la littérature relative à l'évaluation de la performance des RTO est interrogée. Elle nous amène à identifier une lacune dans la littérature, approfondissant ainsi la réflexion présentée en introduction. Enfin, le cadre conceptuel général dans lequel s'inscrit ce travail est présenté, ainsi que la problématique et les questions de recherche qui guident l'ensemble de notre travail.

La seconde partie de la thèse est consacrée à l'analyse empirique de notre sujet. Après une présentation de nos choix épistémologiques, les différents aspects méthodologiques de notre recherche sont exposés et justifiés. Les critères de scientificité et les considérations éthiques relatifs à notre recherche sont également discutés. Dans un deuxième temps, les résultats sont présentés. Puis, une discussion est menée, selon trois niveaux, qui correspondent à nos trois questions de recherche.

Enfin, les apports et limites de ce travail sont soulignés en conclusion de ce travail, avant d'évoquer quelques voies de recherches futures.

Première partie.

Analyse de la littérature consacrée aux réseaux territoriaux d'organisations (RTO) et à l'évaluation de leur performance

La première partie de notre travail doctoral a pour objet de présenter et d'analyser la littérature relative aux RTO et à leur évaluation, et d'en faire émerger la problématique qui guide l'ensemble de notre démarche.

La notion de réseau a rencontré un vif intérêt dans la littérature. En effet, ces formes organisationnelles offrent de nombreux intérêts pratiques, issus de la mise en œuvre de mécanismes intangibles. Cela les rend cependant difficiles à évaluer, posant notamment la question du « quoi évaluer ? ». Parallèlement, les caractéristiques des RTO, comme la variété des parties prenantes et de leurs logiques d'action, nous font également nous interroger sur « qui évalue ? » (Chapitre 1). L'évaluation de la performance des réseaux se révèle donc complexe (« comment évaluer ? ») et fait l'objet d'une littérature, dont la nécessité est, certes, souvent soulignée (Cassidy, *et al.*, 2005a ; Aliouat, 2010a), mais qui reste néanmoins émergente (Fen Chong, 2009) et encore assez lacunaire (Chapitre 2). Cette incomplétude se traduit notamment l'absence de prise en compte des apports de la théorie néo-institutionnelle (dont notamment les facteurs de pression institutionnels) dans la littérature sur l'évaluation de la performance des RTO, ouvrant ainsi une voie de recherche prometteuse d'un point de vue théorique et pratique autour des thèmes suivants : « *Quels sont les facteurs influençant l'évaluation de la performance des RTO ?* », « *Quels sont les*



impacts de ces facteurs sur l'évaluation de la performance des RTO ? » et donc finalement « Pourquoi les pôles évaluent-ils leur performance tel qu'ils le font ? » (Chapitre 3). La Figure 1 récapitule le plan de cette première partie.

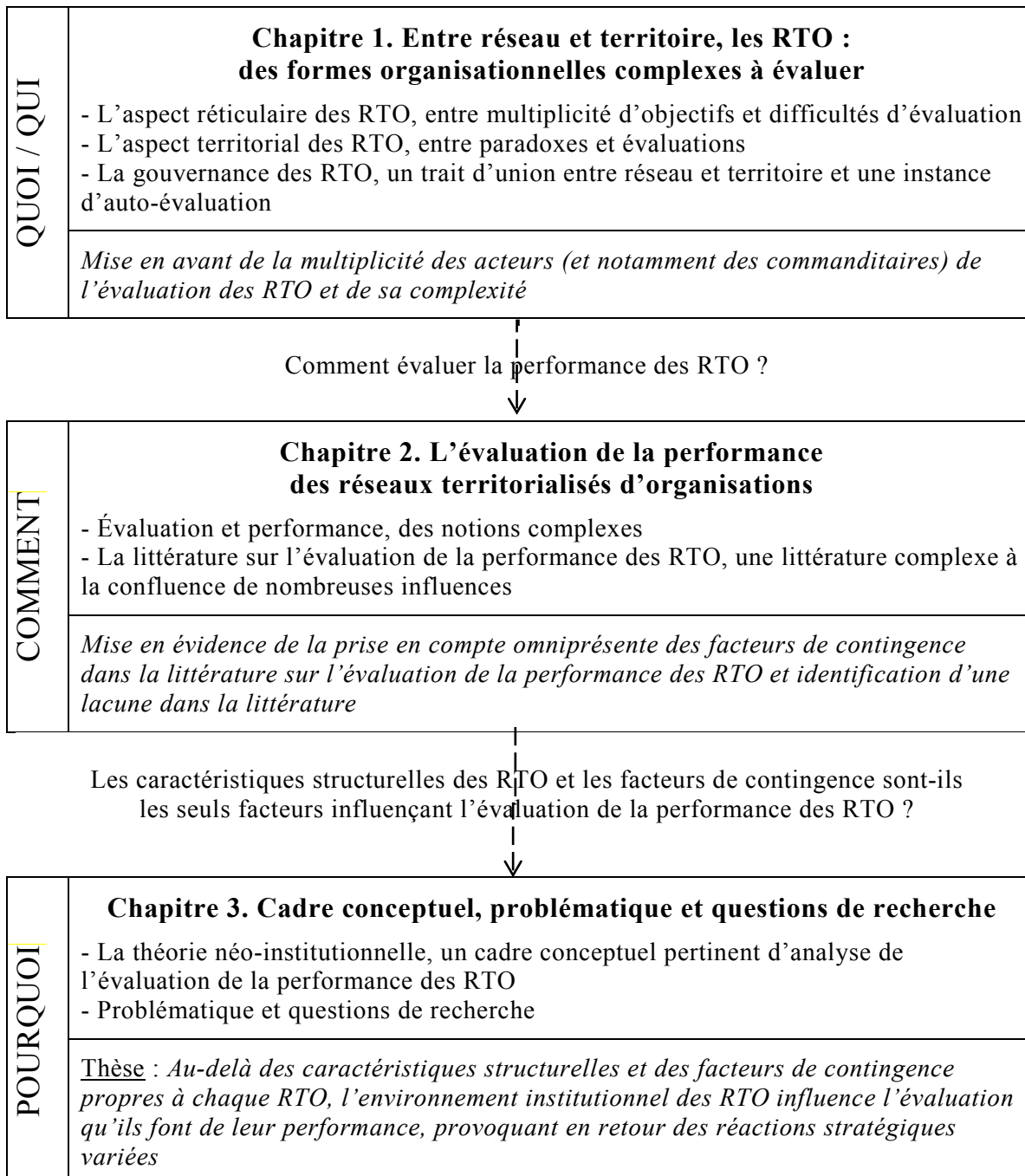


Figure 1 : Plan de la première partie (revue de littérature)

CHAPITRE 1. ENTRE RESEAU ET TERRITOIRE, LES RTO : DES FORMES ORGANISATIONNELLES COMPLEXES A EVALUER

Les réseaux territoriaux d'organisations (RTO) se situent, comme leur dénomination l'indique, au carrefour d'un réseau et d'un territoire. Ils comportent également une gouvernance, plus ou moins formelle, qui intervient comme trait d'union entre les deux. Les caractéristiques de chacune de ces trois facettes des RTO (réseau, territoire et gouvernance) posent des défis en termes d'évaluation de la performance, la rendant assez complexe. Mais surtout, l'existence de ce triptyque soulève un enjeu fondamental de l'évaluation des RTO, à savoir la question du « *qui évalue ?* ».

Ce chapitre a donc vocation à brosser un tableau de la littérature sur les aspects réticulaire et territorial des RTO, ainsi que sur leur gouvernance, s'interrogeant particulièrement sur les conséquences des caractéristiques de chacune de ces facettes sur l'évaluation des RTO. La Figure 2 représente schématiquement la structure de ce chapitre.

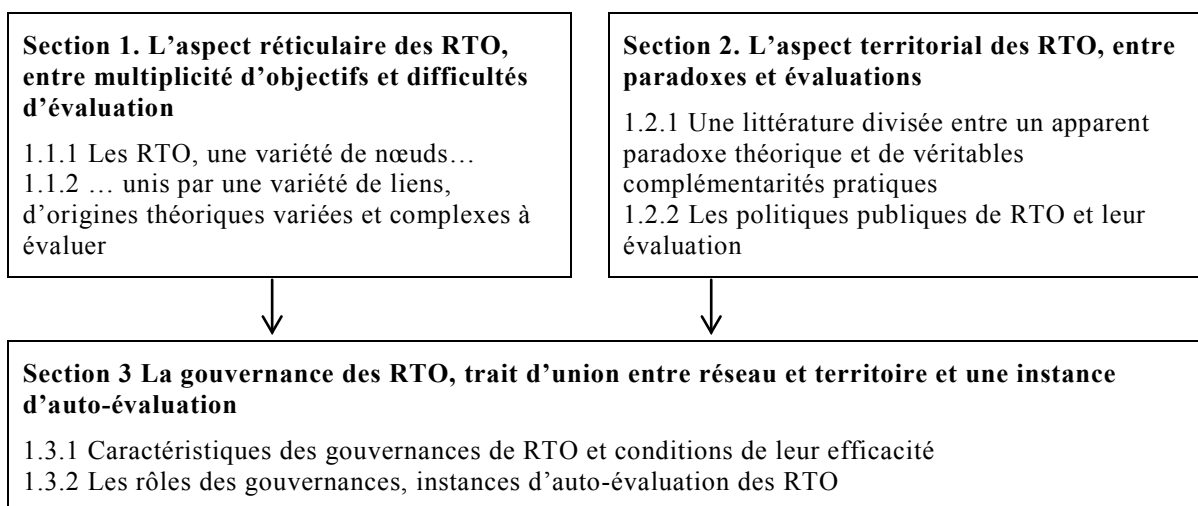


Figure 2 : Plan du Chapitre 1

Section 1. L'aspect réticulaire des RTO, entre multiplicité d'objectifs et difficultés d'évaluation

Devenu très courant, le terme de réseau est utilisé dans de nombreuses disciplines (mathématiques, géographie, médecine, gestion), qui se l'approprient en lui conférant des acceptions parfois très différentes. Dans le domaine de la gestion, l'intérêt pour les réseaux se développe à partir des années 1970 (Richardson, 1972). Chaque décennie voyant alors l'intérêt de la littérature se porter sur des formes différentes des réseaux d'organisations (Loubaresse, 2008) : réseaux de sous-traitants dans les années 1980 (Becattini, 1981 ; Piore et Sabel, 1984 ; Miles, R. E. et Snow, 1986 ; Pyke, *et al.*, 1990), réseaux d'alliances dans les années 1990 (Harrigan, 1988 ; Garette et Dussauge, 1995 ; Dussauge et Garrette, 1997 ; Gulati, 1998) et dans les années 2000, les réseaux d'innovation (Porter, M., 1998a ; Gertler, *et al.*, 2000 ; Porter, M., 2000a, 2000b ; Boschma, R., *et al.*, 2002 ; De Propriis, 2002 ; Hanna et Walsh, 2002). Le succès du terme de réseau et la multiplicité des formes qu'il adopte (cluster, système productif local, district industriel, espace serviciel, réseau local d'organisation, technopôle, etc. cf. Annexe 1), l'a progressivement transformé en « *concept-valise* » (Dumoulin, *et al.*, 2000, p. 85), devenu finalement assez flou et dont il convient de clarifier les contours.

La littérature attribue deux caractéristiques communes à toutes les formes de réseaux (qu'ils soient ou non territorialisés) : l'existence de nœuds d'une part et de liens qui les relient d'autre part (Fombrun, 1982 ; Assens, 2003). Les nœuds peuvent être de différentes natures (individus, villes, ordinateurs, entreprises, coquilles Saint-Jacques⁸)... tout comme les relations qui les unissent (relations sociales, flux monétaires, de marchandises, d'informations, etc.)⁹. Afin de mieux préciser la notion

⁸ Rojot (2005) décrit, en effet, les coquilles Saint-Jacques comme étant des parties prenantes à part entière du réseau de la baie de Saint-Brieuc. Ce réseau, qui réunit également les pouvoirs publics, un laboratoire de recherche, les consommateurs et les pêcheurs de la baie a d'ailleurs pour vocation la sauvegarde de ce pectinidé.

⁹ Par convention, les réseaux dont les nœuds sont des individus sont qualifiés de réseaux « *sociaux* »⁹ alors que les réseaux inter-organisationnels (RIO) désignent les réseaux reliant des organisations (entreprises, laboratoires de recherche, etc.) (Grandori et Soda, 1995 ; Gulati, *et al.*, 2000). Cette distinction sémantique est toutefois assez artificielle. En effet, même au sein d'un réseau inter-organisationnel, certains nœuds peuvent être des personnes. Mangematin (2006) et Loubaresse (2008)

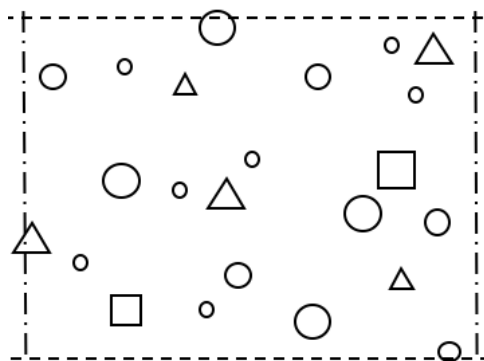
de réseau et d'explorer les raisons qui rendent l'évaluation de sa performance particulièrement complexe, la littérature portant sur ses deux composantes fondamentales, à savoir les nœuds (§ 2.1.1) et les liens (§ 2.1.2), seront successivement étudiées.

1.1.1. Les RTO, une variété de nœuds...

La littérature portant sur les « *nœuds* » des RIO les définit comme des organisations légalement distinctes, généralement sans relations hiérarchiques entre-elles (Alter et Hage, 1993). Ces organisations, parties prenantes internes du réseau, sont plus ou moins variées, c'est-à-dire plus ou moins diverses et/ou hétérogènes (au sens de Bocquet et Mothe, 2009a, p. 108)¹⁰. La Figure 3 propose un exemple de la diversité et de l'hétérogénéité des acteurs qui peuvent composer un RTO et l'Annexe 2 approfondit les caractéristiques de ces acteurs telles qu'elles sont identifiées dans la littérature (et notamment celles des entreprises, des organismes de recherche, des organismes de financement et des syndicats professionnels), étudiant également ce que chacune attend des RTO et réciproquement ce qu'elles apportent au réseau.

ont en effet montré le rôle que peuvent jouer individuellement certaines personnes dans un réseau d'organisations, par exemple en tant qu'architecte du réseau (Abittan et Assens, 2011). Il serait donc plus juste d'évoquer un réseau à *prédominance* inter-organisationnelle. Par souci de clarté et de simplicité, nous conserverons cependant les termes de réseaux d'organisations ou inter-organisationnels dans la suite de ce travail.

¹⁰ Ces deux auteurs définissent l'hétérogénéité des organisations d'un réseau comme la coexistence de types d'organisations différents au sein du réseau (de par leur nature et leurs objectifs), et la diversité des organisations comme les caractéristiques individuelles de chaque organisation, au sein d'un type particulier d'organisations.






Hétérogénéité	des organisations d'un réseau	 Entreprises	 Organismes de recherche et de formation	 Autres acteurs (ex : organismes de financement)
Diversité		Fournisseurs Clients Grandes entreprises PME Entreprises de service	Universités Laboratoires Centres de recherche « Tech transfer offices »	Banques Entreprises de capital-risque <i>Business angels</i>

Figure 3 : L'hétérogénéité et la diversité des nœuds au sein d'un RTO
 (Source : traduit et adapté de Sölvell, 2008, p. 13)

De nombreux auteurs se sont interrogés sur les conséquences de la diversité et l'hétérogénéité des acteurs sur la performance des RTO et leur évaluation, et ce, notamment depuis les années 1990. Aldrich et Zimmer (1986) et Aldrich (1999), ont ainsi montré que le succès d'un réseau requiert une part importante d'hétérogénéité des membres, celle-ci le rendant moins sensible aux chocs exogènes¹¹ (De Langen, 2004). Dans une perspective systémique, Ferrary et Granovetter (2009) ont, quant à eux, souligné que l'hétérogénéité des acteurs a une influence majeure sur la dynamique du système, dans la mesure où la présence d'acteurs différents induit des interactions spécifiques avec les autres acteurs. Associées à l'apport de compétences hétérogènes, ces interactions favorisent l'innovation (Feldman et Florida, 1994 ; Veltz, 2005), qui constitue elle-même un élément fondamental de performance des réseaux, et en particulier des réseaux tournés vers l'innovation, comme le sont les pôles de compétitivité par exemple.

¹¹ Tous les acteurs ne sont pas touchés de la même façon par un choc exogène donné : alors que certains peuvent en pâtir, d'autres, au contraire, peuvent en tirer bénéfice, ce qui réduit, *in fine*, la sensibilité aux chocs exogènes, du réseau dans son ensemble.

Toutefois, la littérature a également montré que l'hétérogénéité des membres d'un réseau induit la superposition d'objectifs (économiques, politiques, scientifiques notamment, Rojot, 2005, p. 324), d'attentes, d'intérêts (Chabault, 2011), de logiques d'action (Malecki, 2002), mais aussi de rapports au temps (Cyert et Goodman, 1997 ; Mailhot et Mesny, 2004) très différents, qui peuvent même s'avérer conflictuels (Mendez et Mercier, 2006 ; Retour et Vatteville, 2007) et être à l'origine de tensions au sein du réseau (Provan et Kenis, 2008). Cette superposition d'objectifs et d'intérêts divergents peut même s'appliquer aux acteurs individuellement, si ceux-ci sont présents dans plusieurs organisations du réseau¹² (Bourgain et Tixier, 2010) ! L'hétérogénéité rend alors particulièrement complexe l'émergence d'une vision commune (Cyert et March, 1963 ; Mendez et Mercier, 2006), car elle implique souvent des systèmes comptables et des temporalités différentes (Ehlinger et Perret, 2009 ; Gomez, 2009) mais aussi des représentations divergentes de la performance par les acteurs du réseau (Frédouet et Le Mestre, 2005). Au sein d'un même réseau, chaque type d'acteur, voire même chaque acteur, peut en effet développer sa propre vision et sa propre définition de la performance du RTO. Ces dernières découlent en effet du statut, du rôle, des valeurs, des intérêts des acteurs (Pfeffer et Salancik, 1978) ainsi que de leur culture et de leur place dans la société (ou ici dans le réseau) (effets de disposition et de position, Boudon, 1986). L'hétérogénéité des acteurs au sein d'un réseau rend donc plus complexe la coordination du réseau (Capiez, 2004 ; Beaujollin-Bellet, 2008 ; Loubaresse, 2008) et *in fine* l'obtention d'un consensus sur la définition même de ce qu'est la performance d'un RTO.

La notion de réseau ne se limite cependant pas à une simple agrégation de nœuds, quelle que soit leur nature. Ce sont en effet les liens entre les nœuds qui permettent de passer d'une collection d'organisations plus ou moins variées, à un « véritable » réseau. Pour reprendre l'expression de Porter (2000a, p. 21), au sein d'un RTO le tout est supérieur à la somme des parties. C'est la raison pour laquelle la littérature s'est

¹² Le salarié d'une entreprise (ou une organisation dans son ensemble) temporairement détaché à la gouvernance d'un réseau représentera par exemple consécutivement les intérêts relatifs à ces deux parties prenantes. Mercier (2010) qualifie ce phénomène d'« *ubiquité* » des parties prenantes.

surtout focalisée sur cet aspect des réseaux, mobilisant différents concepts pour expliquer l'existence, la nature mais aussi l'intérêt de ces liens.

1.1.2. ... unis par des liens d'origines théoriques variées et complexes à évaluer

Les liens, élément fondamental de la performance des RTO, représentent l'ensemble des relations inter-organisationnelles existant entre les acteurs d'un réseau. Forgues *et al.* (2006) soulignent que ceux-ci répondent à une double logique à la fois économique et sociale. Si la littérature s'est d'abord concentrée sur la théorisation des liens économiques, l'analyse des liens de nature sociale concentre l'intérêt des auteurs depuis les apports séminaux de Granovetter (1985 (trad. 2008)) notamment.

La nature économique des liens au sein des RTO (achats, ventes, prestations de service, sous-traitance, alliance et partenariats dans la production ou la distribution, etc.) est particulièrement bien illustrée dans les premières analyses portant sur les districts industriels. Ces réseaux italiens se caractérisent en effet par une forte division du travail (Marshall, A., 1890 ; Piore et Sabel, 1984) entre de petites entreprises spécialisées sur différentes étapes d'un même processus productif, créant ainsi un mode nouveau d'organisation local de la production (Becattini, 1991, 2002b, 2002a).

Toutefois, Locke (1995) et Piore (2009) rappellent l'importance de ne pas se limiter au seul aspect économique des relations inter-organisationnelles pour l'analyse de ces réseaux (et donc pour leur évaluation), mais d'intégrer également leur aspect social. En effet, « *l'économie [est] inscrite dans des relations sociales, qui en assurent le fonctionnement* » (Laville, 2008, p. 14). Granovetter (1985 (trad. 2008), 1990) utilise le terme d'« *encastrement* » (emprunté à Polanyi, 1944 (réed. 2001)) pour décrire ce phénomène. Rejetant les hypothèses classiques et néo-classiques d'isolement et d'atomisation des acteurs économiques, Granovetter (1985 (trad. 2008)) propose ainsi un nouvel éclairage fondé sur le postulat, que toute action d'ordre économique est

« encastrée dans des réseaux de relations personnelles »¹³, qui transcendent les frontières des organisations. Grossetti (2008, cf. Figure 4) illustre l'encastrement et en mettant l'accent sur la porosité des frontières des entreprises, que cette théorie implique. Barabel et Huault (2004) ajoutent que ce processus est dynamique, une phase d'encastrement pouvant être suivie d'un désencastrement puis d'un réencastrement, au gré de l'implication des acteurs.

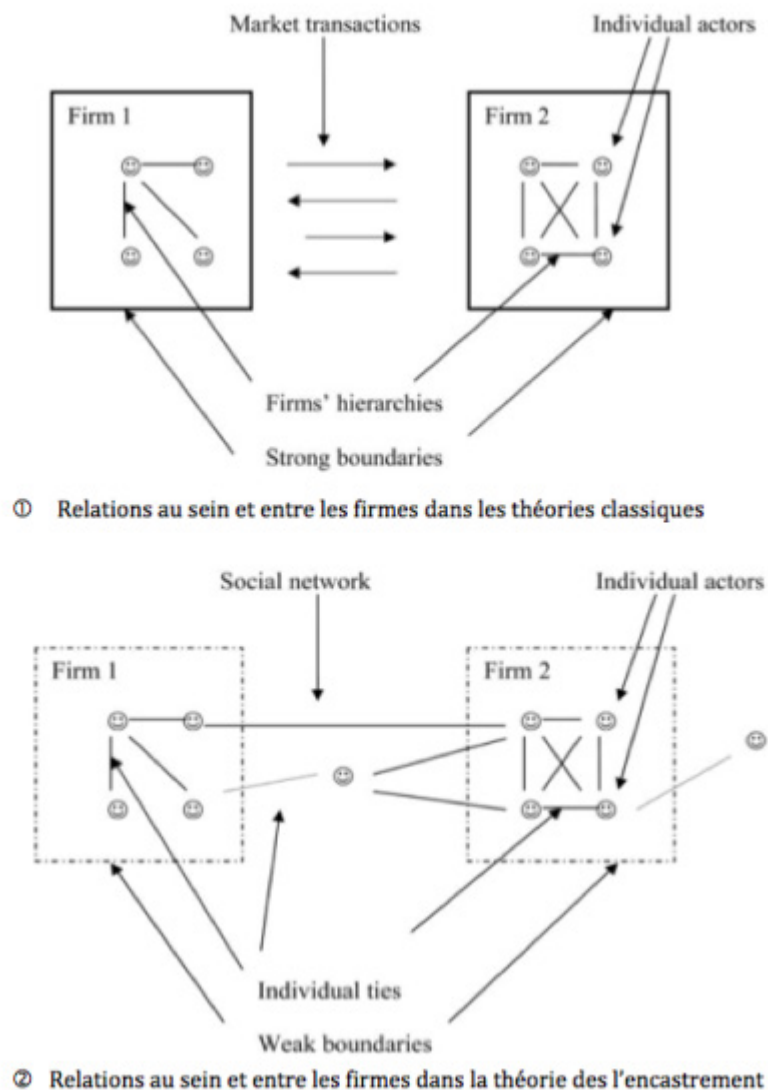


Figure 4 Relations inter-organisationnelles, entre théories classiques et théorie de l'encastrement (Source : adapté de Grossetti, 2008, p. 631)

¹³ Granovetter (1985 (trad. 2008), p. 84) avance ainsi que « les acteurs ne se comportent pas, et ne prennent pas leurs décisions comme des atomes, indépendants de tout contexte social [...]. Au contraire, les actions qu'ils entreprennent pour atteindre un objectif sont encastrées dans des systèmes concrets, continus de relations sociales ».



En étudiant le célèbre cluster de la *Silicon Valley*, Saxenian (1994b) souligne l'effet bénéfique de l'encastrement des acteurs pour la circulation des idées. La répétition des relations inter-organisationnelles au sein du réseau et l'encastrement des membres favorisent en effet l'apprentissage organisationnel et les échanges de savoirs et de connaissances entre les acteurs du réseau (Porter, M., 2000a ; Pelé et Pluchart, 2007), ce qui contribue à allonger la validité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Pelé et Pluchart, 2007) et favorise l'innovation, essentielle pour la performance de nombreux types de RTO (les réseaux d'innovation notamment...). Notons que ce dernier avantage (*i.e.* les transferts de connaissances et leur impact favorable sur l'innovation) peut être qualifié de méta-organisationnel (Podolny et Page, 1998), en ce qu'il dépasse le cadre de relations dyadiques pour concerner le réseau dans son ensemble. Powell, Koput et Smith-Doerr (1996) ont ainsi montré, en étudiant les réseaux du secteur des biotechnologies, que l'innovation se fait de moins en moins à l'intérieur des entreprises qu'au niveau du réseau en lui-même, notamment grâce à la création de savoirs et de compétences au niveau du réseau (« *cluster-level competencies* », Tallman, *et al.*, 2004).

L'encastrement des acteurs favorise également la coopération des membres du réseau. En effet, le fait que les relations entre acteurs ne se bornent pas à des relations dyadiques indépendantes (qui conduiraient à une « *atomisation dyadique* », Granovetter, 1990, p.98) mais soient « *encastrées dans des structures d'ordre supérieurs* » (notion d'encastrement *structural*, Granovetter, 1990, p.98) implique que les méfaits d'un acteur ne seront pas uniquement connus de son partenaire, mais de l'ensemble des autres acteurs en lien avec celui qui a subi la trahison. Ainsi, lors de chaque transaction effectuée au sein d'un RTO, les organisations mettent leur réputation en jeu auprès d'une grande partie des membres du réseau. Si elles adoptent un comportement opportuniste, leur réputation en pâtira et rendra plus difficile toute transaction future. La sanction n'est donc pas tant « *légale* » que « *sociale* » (Fréry, 1997). Ce « *risque social* » à frauder assure donc la coopération, car coopérer permet

de conserver sa réputation et donc ses résultats à long terme (Porter, M., 2000a)¹⁴. Ceci est rendu possible par le fait que les RTO constituent, en général, des « *réseaux de haute densité* » (Granovetter, 1990, p. 210), c'est-à-dire qu'il existe de nombreuses connexions entre les membres de ces réseaux (membres fortement encastés), qui facilitent la « diffusion » des informations relatives à la réputation de chacun.

Corrélativement, Granovetter (1985 (trad. 2008)) souligne que l'encastrement des acteurs et la récurrence des relations inter-organisationnelles permettent le développement de la confiance au sein du réseau, et ce, bien plus que ne le font les arrangements institutionnels pourtant formalisés (tels que les contrats) ou « *un sens moral universel* » (Granovetter, 1985 (trad. 2008)). Un véritable consensus s'est établi dans la littérature autour de l'importance fondamentale de la confiance au sein des réseaux (Whitford, 2001 ; Pelé, 2009). Elle apporte un « *lubrifiant aux rapports sociaux* » (Arrow, 1974), permet de réduire les coûts de transaction (Lazerson et Lorenzoni, 1999 ; Karlsson, *et al.*, 2005) et constitue un élément crucial de la coordination du réseau (Bradach et Eccles, 1989 ; Powell, 1990 ; Lamara, 2009), réduisant ainsi les coûts de coordination (Lorenzen, 2001-02). La confiance contribue également au développement de nouvelles relations inter-organisationnelles¹⁵ (Doz, 1996) et à leur flexibilité (Young-Ybarra et Wiersema, 1999). Au sein des RTO, le développement de la confiance intervient même entre des entreprises pourtant en concurrence, permettant le développement simultané de relations de concurrence et de coopération (Saxenian, A. L., 1994b ; phénomène de "coopétition", Brandenburger et Nalebuff, 1996). Granovetter (1985 (trad. 2008)) souligne cependant que plus grande est la confiance, plus grandes sont les possibilités d'en abuser, comprenant le risque de la réalisation de « *méfais considérables* ». En effet, la baisse de vigilance et de contrôle souvent associée au développement de la confiance, rend plus vulnérable et permet des trahisons de plus grande envergure. La confiance reste toutefois centrale et essentielle. Selon Mathews (2008), c'est même la confiance qui explique le succès de la notion de cluster, par-delà les frontières et les cultures. La récurrence des

¹⁴ La réputation peut alors être envisagée comme un « *otage* » (au sens de Rubin, 1990, p.31), *i.e.* comme des « *actifs valorisables qui seront retenus si un contrat ou un accord n'est pas honoré* » (« *a valuable asset which will be forfeit if a contract or agreement is not honored* »).

¹⁵ La confiance est ainsi tout à la fois un « *input* » et un « *output* » des relations interorganisationnelles (Ring, 1996).

relations inter-organisationnelles et l'encastrement des membres au sein des RTO participent donc du succès et de la réussite de ces réseaux (et donc de leur performance), notamment en favorisant les transferts de connaissances, l'innovation, la coopération ou encore la confiance entre les membres.

Les RTO se caractérisent donc par la présence d'un réseau, lui-même constitué d'un ensemble de nœuds, c'est-à-dire d'acteurs divers et hétérogènes aux attentes et aux logiques d'action variées. Ces acteurs ont des représentations parfois extrêmement différentes de la performance du RTO et évaluent donc le réseau différemment. Ces nœuds sont reliés ensemble par des liens – de nature à la fois économique mais aussi sociaux – qui constituent la clé de voûte des avantages offerts par les RTO (Dang, 2010) et participent donc de leur performance. Cependant, la nature de ces liens complique également l'évaluation (mesure de variables subjectives et informelles tels que le sentiment de confiance, etc.).

Les RTO ne se limitent cependant pas à leur aspect réseau, même si le développement actuel des réseaux « *a-territoriaux* » (Loilier, 2010 ou « *aspatiaux* », d'Aquino, 2002)¹⁶ – notamment permis par le développement des NTIC¹⁷ (Owezarski, 1999) – et plus largement des réseaux « ouverts » fondés sur un échange accru de connaissances avec l'extérieur via des « *global pipelines* » (Bathelt, H., *et al.*, 2004 ; Maskell, *et al.*, 2006 ; Crevoisier et Jeannerat, 2009) incite à s'interroger sur l'intérêt d'associer réseau et territoire au sein de RTO...

¹⁶ Les réseaux « *aspatiaux* » sont composés d'individus structurés en réseau, souvent très disséminés d'un point de vue géographique (régions, pays voire continents différents) et qui ne font pas, ou très peu, appel au face-à-face pour interagir et échanger durant le projet (ex : réseaux de développement de logiciels libres, Loilier, 2010).

¹⁷ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (cf. Glossaire), qui permettent notamment la « *téléingénierie coopérative* » (vidéoconférence, outils de partage d'applications, de visualisation en temps réel ou logiciels de gestion du workflow).

Section 2. L'aspect territorial des RTO, entre paradoxes et évaluations

Les dimensions spatiale et territoriale des activités des RTO restent encore relativement peu documentées en management stratégique (Lauriol, *et al.*, 2008b), même si elles se révèlent essentielles à considérer, en particulier pour l'analyse et l'évaluation des réseaux (Ehlinger, *et al.*, 2007 ; Chabault, 2009). Ainsi, si une partie de la littérature souligne l'apparence paradoxale des réseaux territorialisés, une seconde s'est, en revanche, attachée à montrer l'intérêt du territoire, comme source de compétitivité et de performance pour le réseau et ses membres (1.2.1). Parallèlement, l'intérêt des réseaux pour la compétitivité et l'attractivité du territoire a également été souligné, notamment par Porter (2000), ce qui a entraîné un réel investissement des pouvoirs publics de nombreux pays développés dans le soutien, voire la création, de RTO. Le lancement de ces politiques publiques a alors conduit ces acteurs à endosser différents rôles, dont notamment un rôle d'évaluation du RTO (1.2.2).

1.2.1. Une littérature divisée entre un apparent paradoxe théorique et de véritables complémentarités pratiques

Associer les notions de territoire et de réseau peut sembler paradoxal à plusieurs titres.

Tout d'abord et d'un point de vue sémantique, le territoire¹⁸ constitue un espace « *réel et concret* » (Bailly, *et al.*, 1995), délimité et structuré par le principe de contiguïté¹⁹ (Lussault, 2007, p. 113). Le réseau, à l'inverse, se caractérise par son ouverture, substituant la connexité²⁰ à la contiguïté. Ainsi, si par définition le territoire a besoin de limites (*i.e.* d'être clos) le réseau doit, au contraire, pouvoir

¹⁸ La notion de territoire est complexe et polysémique (Bories-Azeau et Loubès, 2009) au point de constituer un véritable construit (Pecqueur et Colletis, 2004). Tour à tour étendue de terre, produit d'un processus historique, symbole ou lieu de régulation, sa définition constitue « *un [véritable] enjeu en soi* » (Bories-Azeau et Loubès, 2009, p. 5).

¹⁹ Le terme de contiguïté fait ici référence aux relations de proximité directe existant au sein d'un territoire.

²⁰ Contrairement à la contiguïté, la connexité prévoit que des relations peuvent se nouer sans proximité ou contact direct. Ainsi par exemple, deux lieux très éloignés peuvent être reliés par l'intermédiaire d'un réseau.



s'étendre pour exister (Weiss, 1994 ; Staber, 1996 ; Lauriol, *et al.*, 2008b). « *A la métrique topographique du territoire répond la métrique topologique du réseau, à l'idéologie spatiale du continu fait face du discontinu, de l'éclatement* » (Lauriol, *et al.*, 2008b, p.131, cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Territoire et réseau : deux notions opposées ? (Source : adapté de Lauriol, Perret et Tannery, 2008b)

	Territoire	Réseau
Continuité	Contiguïté	Connexité
Degré d'homogénéité	Homogénéité	Fragmentation
Frontières	Fermeture	Ouverture
Métrique	Topographique	Topologique
Idéologie spatiale	Continue	Discontinue

Les réseaux territorialisés forment donc, pour les géographes, « *une forme particulière, aux apparences paradoxales* » (Lauriol, *et al.*, 2008b, p. 98), dont il est complexe de définir précisément les frontières (Cooper, A. et Folta, 1999 ; Chalaye et Massard, 2008), et ce, d'autant plus que ces dernières, en constante évolution, concordent rarement avec les territoires administratifs (y compris nationaux, comme par exemple les clusters situés à cheval entre le sud de l'Allemagne et l'Autriche ou la Suisse) ou les limites des industries (Porter, M., 1998a). Krugman (1991) et Guibert (2005) montrent alors que la délimitation des frontières des RTO repose souvent sur un compromis entre des critères géographiques et économiques (cf. Figure 5: Plan de la première partie (revue de littérature)), comme la spécialisation industrielle des acteurs locaux (Holmen et Jacobsson, 2000 ; Breschi et Lissoni, 2001) ou l'intensité des externalités qui s'y déploient (Porter, M., 2000a)²¹. Dans une étude sur la compétitivité des districts industriels, Camison (2004a) met en exergue la pertinence d'autres critères, plus subjectifs, comme le sentiment d'appartenance au RTO par exemple. La délimitation des frontières d'un RTO – et donc de son périmètre d'évaluation – comprend ainsi une large part d'arbitraire (De Langen, 2004) et de créativité (« *creative process* », Porter 2000, p. 17), qui la rend particulièrement délicate à réaliser en pratique. Celle-ci constitue pourtant un préalable incontournable à l'évaluation des RTO (De Langen, 2004 ; Ketels, C.,

²¹ Porter (2000, p. 17) affirme ainsi « *The strength of these « spillovers » and their importance to productivity and innovation often are the ultimate boundary-determining factors* ».

2005)²² et illustre donc, à nouveau, les difficultés relatives à l'évaluation de leur performance.

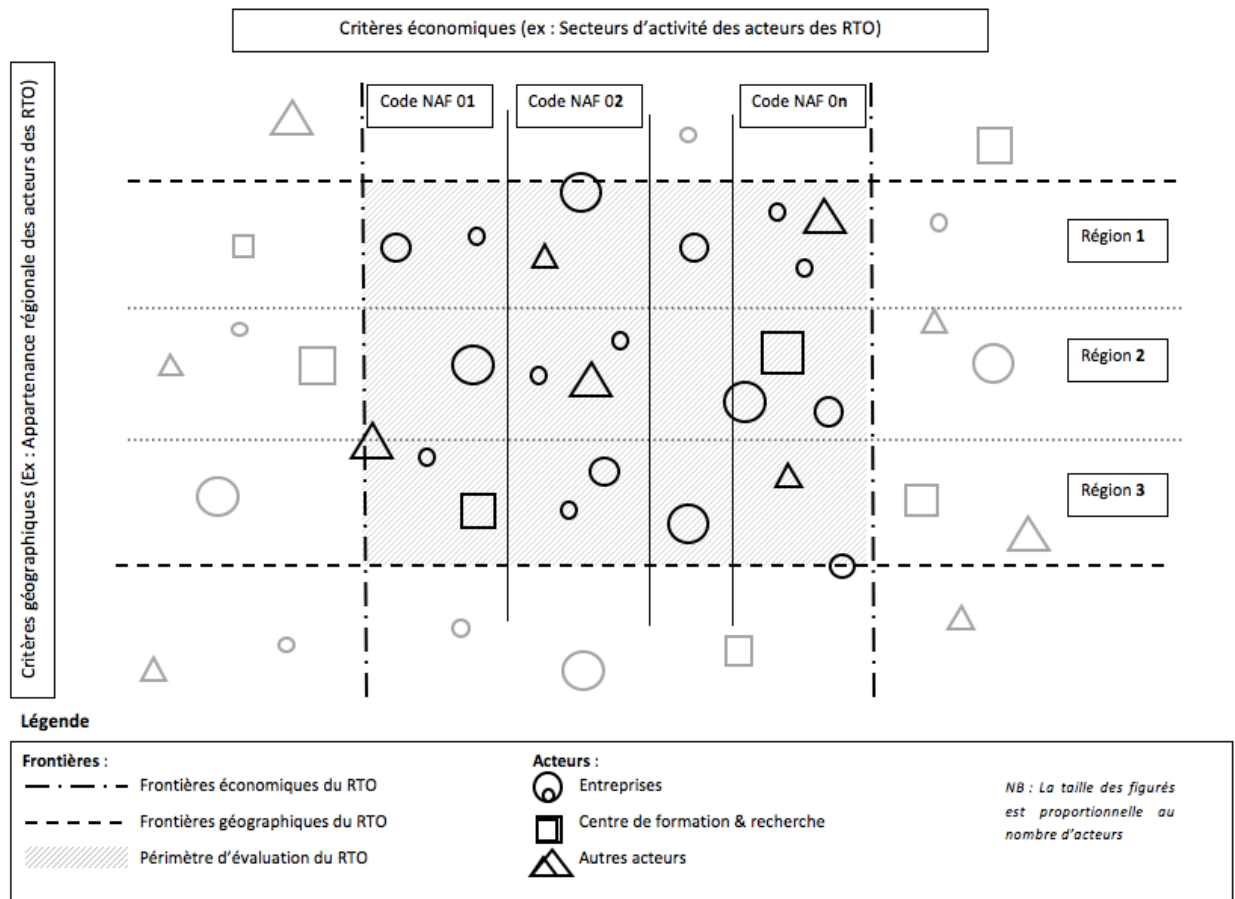


Figure 5 : Les frontières d'un RTO, comme compromis entre critères économiques et géographiques (Source : adapté de De Langen, 2004, p. 17)

À l'heure de l'accélération de la mondialisation²³, de la diminution des coûts de transport et de communication et du développement des NTIC, un second aspect paradoxal de l'association des notions de réseau et de territoire relève de l'intérêt que

²² Porter (2000, p. 33) précise : « *Overly restrictive or overly extensive definitions of clusters can obscure the influence of clustering and lead to flawed statistical results* ». Ce à quoi De Langen (2004, p. 11-12) ajoute : « *A precise delimitation is a step forward, since it provides a basis for a precise analysis of the evolution of a cluster in time, it enables a detailed comparison between clusters, and it allows for a precise analysis of the influence of certain characteristics of a cluster, such as degree of foreign ownership, diversity in the cluster and entry and exit in the cluster, on its performance.* »

²³ La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau. Adda (2006) souligne ainsi que dès le Moyen-Age, un véritable marché mondial s'est développé. Puis, suivant des vagues de « *globalization* » et de « *deglobalization* » (Chase-Dunn et Hall, 1997 ; Chase-Dunn, *et al.*, 2006), le processus de mondialisation s'est poursuivi jusqu'à nos jours, où il connaît une accélération rapide, au point de fait dire à Berger (2009) que nous connaissons une phase d'« *accélération de l'Histoire* » (Berger, L., 2009, p. 421).



représente la notion de co-localisation sur un territoire donné. En effet, dès 1890, Marshall²⁴ avait déjà montré que « *toute diminution de prix des moyens de communication, toute facilité d'échanger librement des idées entre des lieux éloignés font obstacle aux forces qui tendent à localiser les industries* » (1890, p. 467) et que la diminution des coûts de transport a également pour corollaire un effet centrifuge sur la localisation des organisations (Marshall, 1890) en provoquant une « *érosion des contraintes de temps et d'espace* » (Berger, L., 2009, p. 421). Andreff (1996, p. 2) ajoute, qu'associée à une diminution des coûts de transport, la mondialisation permet aux entreprises de s'émanciper « *de façon croissante des contraintes de localisation sur un territoire donné national, régional ou local* » (phénomène de « *déterritorialisation des multinationales* »)²⁵, en délocalisant leurs activités là où les facteurs de production sont les moins onéreux et remet donc en cause les avantages d'une co-localisation sur un territoire donné et donc corrélativement l'intérêt d'associer réseau et territoire au sein de RTO...

Toutefois, il est important de nuancer l'impact de ces phénomènes. En effet, la mondialisation et la diminution du coût du transport n'abolissent pas totalement les frontières et les distances. Veltz (2002, 2005) souligne ainsi que les frontières constituent toujours des barrières invisibles, dont la rémanence historique impacte l'activité des entreprises. Il donne l'exemple des échanges entre les États-Unis et le Canada, et remarque que, malgré la communauté linguistique et le libre-échange commercial²⁶ existant entre ces deux pays, leurs échanges restent environ 20 fois inférieurs aux échanges internes de ces deux pays ! Cela rejoint les données publiées antérieurement par Engels et Rogers (1996), montrant que cette même frontière a un « *coût* » important, c'est-à-dire qu'elle a le même effet sur les prix qu'une distance interne de 3 000 km. Enfin, Porter (2000a) souligne que les avantages inhérents à la mondialisation et au développement des NTIC, étant désormais accessibles à tous, ne

²⁴ Rappelons que Marshall (1890) est également le premier auteur à observer « *l'existence d'un schéma d'organisation industrielle basé sur la coordination d'une division sociale du travail désintégrée entre de petites entreprises se spécialisant dans un segment du processus productif* » (Bousseta et Ezznati, 2009).

²⁵ Comme nous l'avons déjà évoqué en conclusion de la section précédente, le développement récent de réseaux « *a-territoriaux* » (Loilier, 2010 ou « *aspatiaux* », d'Aquino, 2002) illustre aussi que le développement des NTIC, en amoindrissant les coûts de communication, et donc les distances (celles-ci étant relatives, Torre et Rallet, 2005) remet en cause l'intérêt de la co-localisation.

²⁶ Le libre échange commercial entre les Etats-Unis et le Canada pris son essor depuis la mise en place du traité de l'ALENA (Accord de Libre-Echange Nord-Américain) en 1994.

peuvent pas être source d'avantages concurrentiels pour les entreprises²⁷. Il ajoute que « *paradoxically, the most enduring competitive advantages in a global economy seem to be local* » (Porter, M., 1998a ; 2000a, p. 32). Ainsi, paradoxalement, clusters et mondialisation se développent de concert, renforçant l'importance croissante de la territorialisation des activités économiques (Rocha, 2004), celle-ci ayant eu pour effet de « *désenclaver les localités* » (Berger, L., 2009) et de susciter un intérêt croissant pour l'implantation géographique locale (Calmé et Chabault, 2007) et donc pour le territoire. Porter (2000) qualifie d'ailleurs ce phénomène de « *paradoxe de la localisation* » (« *location paradox* », Porter, 2000a, p. 32). La Figure 6 synthétise les aspects paradoxaux de l'association entre réseau et territoire et met en exergue le questionnement qui en découle. L'étude de la littérature sur les différents avantages, qui « *justifient* » la réunion de ces deux notions en apparence antagonistes, s'avère en effet essentielle, pour comprendre l'ancrage du réseau dans un territoire, et donc la notion même de réseau *territorialisé* d'organisation.

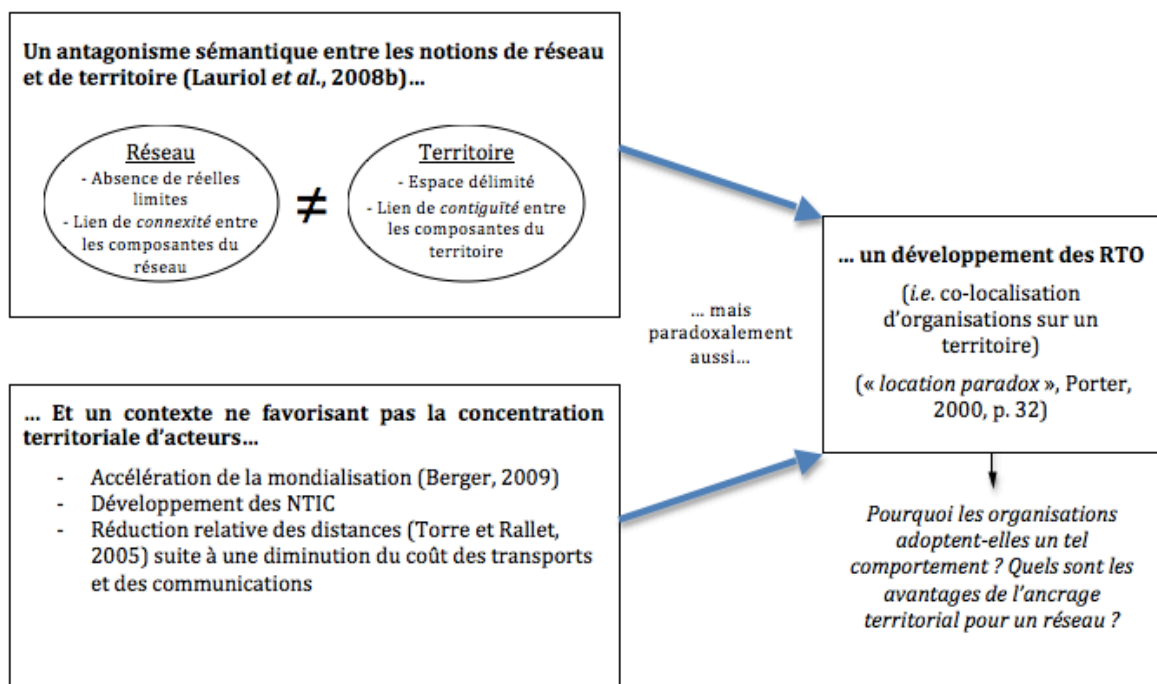


Figure 6 : Du paradoxe théorique du développement des RTO au questionnement sur les éventuelles complémentarités pratiques entre réseaux et territoires (Source : auteur)

²⁷ « *Although global sourcing mitigates disadvantages, it does not create advantages* » (Porter, 2000, p. 15).

Dès les années cinquante, les théoriciens néo-classiques (Perroux, 1950 ; Isard, 1956 ; Moses, 1958 ; Alonso, 1964) se sont interrogés sur le développement et la répartition des richesses et ont ainsi contribué à affiner les théories classiques de la localisation, sans toutefois expliquer *pourquoi* et *comment* les activités économiques tendent à s'agglomérer (McCann et Sheppard, 2003 ; Santos Cruz et Teixeira, 2007). Il a fallu attendre les travaux sur la proximité, développés notamment autour de l'École française de la proximité (Bellet, *et al.*, 1993 ; Rallet et Torre, 1995 ; Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004) pour approfondir cette réflexion. Ce courant de pensée fonde son raisonnement autour de la question fondamentale de savoir comment la proximité génère des avantages économiques (Zimmermann, 2008). De plus, il souligne que la proximité géographique ne constitue pas la seule source de proximité. En effet, un agent peut être à la fois « *présent et actif, ici et ailleurs, grâce aux technologies de la communication et aux voyages* » (Rallet et Torre, 2004, p. 25). L'étude de la proximité s'est donc élargie, pour prendre également en considération les proximités dites « *organisées* » (Torre et Rallet, 2005), qui se subdivisent en 2 catégories distinctes, les proximités « *organisationnelle* » et les « *institutionnelle* » (Zimmermann, 2008, cf. Tableau 2 pour la définition des différents types de proximité).

Tableau 2 : Les types de proximités (Source : auteur)

Type de proximités		Définition
Géographique		distance physique existante entre deux entités et pondérée à la fois par l'efficacité des moyens de transport, mais aussi par le jugement subjectif des individus sur la distance en elle-même (Rallet et Torre, 2004)
Organisées	Organisationnelle	« <i>proximité dans laquelle les agents se reconnaissent dans des positionnements (similaires ou complémentaires, égalitaires ou hiérarchiques, etc.) relatifs à des projets (de production, d'innovation, de formation, etc.)</i> » (Zimmermann, 2008, p. 113) ex : proximité technologique
	Institutionnelle	« <i>proximité dans laquelle les agents partagent des codes, des règles, des représentations, qui les rendent capables d'anticiper, pour partie, leurs comportements respectifs</i> » (Zimmermann, 2008, p. 113)

La littérature souligne largement les limites de la proximité géographique, au point même de la traiter parfois comme un reliquat historique (Ohmae, 1999 ; Cairncross, 2001). Elle montre, de plus, que celle-ci peut être source de rigidités (Ernst, 2005) et

que son existence ne conditionne pas directement le développement de collaborations (Asselineau et Cromarias, 2010b). En effet, des informations tacites peuvent circuler au sein de « *communautés épistémiques* »²⁸, qui ne sont pas contraintes par la co-localisation de leurs membres (Breschi et Lissoni, 2001). Boufaden et Plunket (2007) ont ainsi montré, à partir de l'analyse de 60 entreprises de biotechnologies en Île-de-France, que la proximité technologique est plus déterminante que la proximité géographique pour le dépôt de brevets. Balas et Palpacuer (2008) remettent également en cause l'intérêt de la proximité géographique et de l'ancrage territorial, et plus particulièrement concernant leur impact dans le processus d'innovation, à partir de l'étude de la formation puis du désagrégement d'un réseau d'innovation (l'Alliance Crolles 2). Cependant, quelques auteurs continuent à reconnaître à la proximité géographique un réel intérêt (Lévy et Woessner, 2007), dans la mesure où elle diminue les coûts logistiques (principe de la décroissance des externalités avec la distance géographique) et favorise les rencontres et les interactions directes entre les acteurs, leur coordination et finalement leur encastrement (Zimmermann, 2008). De la même façon, elle permet de fédérer les acteurs, variés, du territoire : « *la spécificité du lien spatial, territorial, [est] sa capacité de rassembler des groupes sociaux différents* » (d'Aquino, 2002, p. 7), alors que les réseaux aspatiaux regroupent en majorité des acteurs homogènes, des « familles d'acteurs » identiques (d'Aquino, 2002, p. 7). Or, comme nous l'avons souligné, l'hétérogénéité des acteurs d'un réseau participe à sa richesse (cf. 0, p. 23). Selon Zimmermann (2008), la co-localisation de ressources facilite également une dynamique de combinaison-recombinaison de ces dernières, créant ainsi une source potentielle d'innovation. Ainsi, si la proximité géographique, en tant que telle, ne constitue pas une condition *sine qua non* du développement d'une coopération innovatrice dans les RTO (Loilier, 2010) ni même d'une coopération entre les entreprises (Asselineau et Cromarias, 2010b), elle reste toutefois fondamentale : le territoire émerge, en effet, de la conjonction des proximités géographique et organisée (Zimmermann, 2008) et donc essentielle à prendre en compte dans l'évaluation des RTO.

²⁸ Une communauté épistémique correspond à une communauté où les relations tissées sont fondées sur l'échange de connaissances.



Parallèlement, le courant de la *Nouvelle économie géographique* s'est développé dans les années 1990, sous l'impulsion de Krugman (1991), apportant une autre argumentation à l'intérêt que représente le territoire. Ce courant de pensée trouve ses fondements dans les travaux séminaux de Marshall (1890) qui, le premier, a considéré l'espace comme une variable explicative de l'organisation (Sautel, 2008) et a montré le rôle du territoire dans le développement possible « *d'économies externes* » ou « *externalités* »²⁹. Un large consensus s'est ensuite établi dans la littérature autour de l'existence de deux types d'externalités d'agglomération : les externalités d'urbanisation, qui correspondent à la mutualisation de certains coûts entre diverses organisations potentiellement uniquement liées par la proximité géographique (comme la présence d'infrastructures par exemple) et les externalités de localisation, qui ne peuvent advenir qu'entre entreprises similaires ou complémentaires (externalités de connaissances ou encore existence d'un marché du travail spécialisé) (Sautel, 2008). Parallèlement, Henderson (2003) a montré que les externalités d'agglomération ont un véritable impact sur la productivité des entreprises. C'est en étudiant des établissements dont ni le capital, ni le travail, ni les consommations intermédiaires n'ont varié (donc toutes choses égales par ailleurs), que cet auteur a montré qu'un accroissement de 10% du nombre d'établissements du même secteur dans la même ville avait pour conséquence un accroissement de leur production de 10 à 15%.

Marshall (1890) a également mis en évidence l'existence d'une « *atmosphère industrielle* » locale. Celle-ci, « *mélange d'émulation, de coopération et d'entraide* » (Asselineau et Cromarias, 2010b) tire sa substance du fait que, volontairement ou non, les mystères de l'industrie « *s'éventent* » localement (« *the mysteries of trade become no mysteries* », Marshall, 1890, p. 119) et se diffusent « *comme si ils étaient dans l'air* » (« *as if it where in the air* », Marshall, 1890, p. 119). Ainsi, par exemple, les travailleurs locaux (Zimmermann, 2008) se les approprient inconsciemment et ce, dès leur plus jeune âge, portés par le milieu familial et communautaire (Marshall,

²⁹ Si, dès 1920, Marshall met en lumière l'existence d'« *économies externes* », ce n'est qu'avec les travaux séminaux de Meade (1952), Scitovsky (1954), Bator (1958) et Arrow (1969) que la notion d'externalité a été véritablement développée. Les externalités désignent l'impact (positif ou négatif) de la production ou de la consommation d'un agent sur un autre. La particularité des externalités réside dans le fait qu'elles ne sont pas prises en compte par le marché et le système de prix et peuvent, dans certains cas, comme pour la réputation d'un territoire ou la présence d'infrastructures, s'apparenter à des biens publics (Porter, M., 2000a ; Bellandi, 2002).

1890). Ils acquièrent de ce fait davantage de compétences et sont plus qualifiés. Or l'accès à des ressources humaines (RH) qualifiées permet aux entreprises du réseau d'être plus productives, notamment parce que des RH qualifiées constituent les actifs spécifiques les plus à même de capter et de diffuser les externalités de production (Barbesol et Briant, 2008). Les territoires offrent ainsi l'accès à des ressources qui présentent souvent la particularité d'être spécifiques, intransférables et inimitables (Grant, 1991 ; Porter, M., 2000a), favorisant la localisation et l'ancrage local des activités économiques (Pecqueur et Benko, 2001). En effet, pour Nekka et Dokou (2004, p. 45), ces ressources sont « *indéfectiblement* » ancrées dans un territoire car plus encore qu'une étendue de terre, le territoire est un construit social³⁰ (Kahn, 2007 ; Lamara, 2009) révélé par les acteurs (Pecqueur et Colletis, 2004) et porteur d'une histoire³¹, d'une identité³² et d'une culture (Pecqueur, 2004) qui lui sont propres et qui vont conditionner l'existence et la nature des ressources en son sein, ainsi que l'atmosphère industrielle qui s'y développe et *in fine* l'innovation qui en émerge (concept de milieu innovateur, Aydalot, 1986 ; Porter, M. et Stern, 2001). Ceci contribue à expliquer le caractère le plus souvent infructueux de la reproduction du célèbre cluster de la *Silicon Valley*.

Dans ce contexte, le courant de la *Nouvelle économie géographique* repose sur l'idée que pour pouvoir profiter des externalités, les agents économiques doivent se coordonner, et ce, notamment via la co-localisation de leurs activités. En d'autres termes, les choix de localisation des entreprises résultent, selon cette approche, d'un arbitrage entre des forces de concentration et de dispersion géographique (forces centrifuges et centripètes, Depret et Hamdouche, 2009), qui sont elles-mêmes fonction du degré de concurrence, de la lutte pour les ressources ou de l'existence d'externalités. Les externalités positives (infrastructures, connaissances, etc.), constituent une force centripète alors que, les externalités négatives (pollution,

³⁰ Di Méo (1998, p. 40) précise ainsi que le territoire constitue une « *appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire* »

³¹ L'histoire a un impact fort sur le territoire et sur les relations qui s'y nouent. En effet, ainsi que le notent Mendez et Mercier (2006, p. 254), « *l'histoire dépose sur les territoires des empreintes physiques dans la géographie des lieux, des empreintes sociales dans les relations interpersonnelles et interinstitutionnelles, dans les modes de transmission des savoirs, qui opèrent comme des catalyseurs, ou comme des barrières, rendant la coopération inopérante* ».

³² Dans son travail doctoral et grâce à une analyse portant sur le Nord-Est de l'Angleterre, la Bretagne et la Bavière, Menu (2008) a montré que l'identité régionale constitue une véritable ressource pour les clusters.



encombrements, etc.) comportent un effet centrifuge, nuisant à la co-localisation des organisations. Soulignons que les évidentes difficultés liées à l'évaluation des externalités (Fujiwara, 2011) qui, par définition, n'ont pas intrinsèquement de contrepartie monétaire directe illustrent, à nouveau, les difficultés inhérentes à l'évaluation des RTO mais en constituent une composante incontournable. Tout comme l'étude des ressources offertes par le territoire, surtout que dans une étude très récente, Alcacer et Chung (à paraître) montrent que les entreprises sont plus attirées par la présence de RH qualifiées et de fournisseurs spécialisés que par les possibles externalités de connaissance, et ce, même dans les secteurs fondés sur la recherche et développement

L'intérêt du territoire pour les réseaux, s'il peut paraître assez paradoxal, est donc finalement toujours resté un point d'ancrage fondateur de la littérature réticulaire. Ainsi, après s'être focalisée sur cet aspect, les auteurs ne l'ont pas renié avec le développement des écoles de pensée orientées autour de l'aspect social des réseaux (cf. Section 1), puis avec les nouveaux courants de recherche liés notamment à l'institutionnalisation des réseaux (cf. Chapitre 3) ou au knowledge management ou (cf. Figure 7).

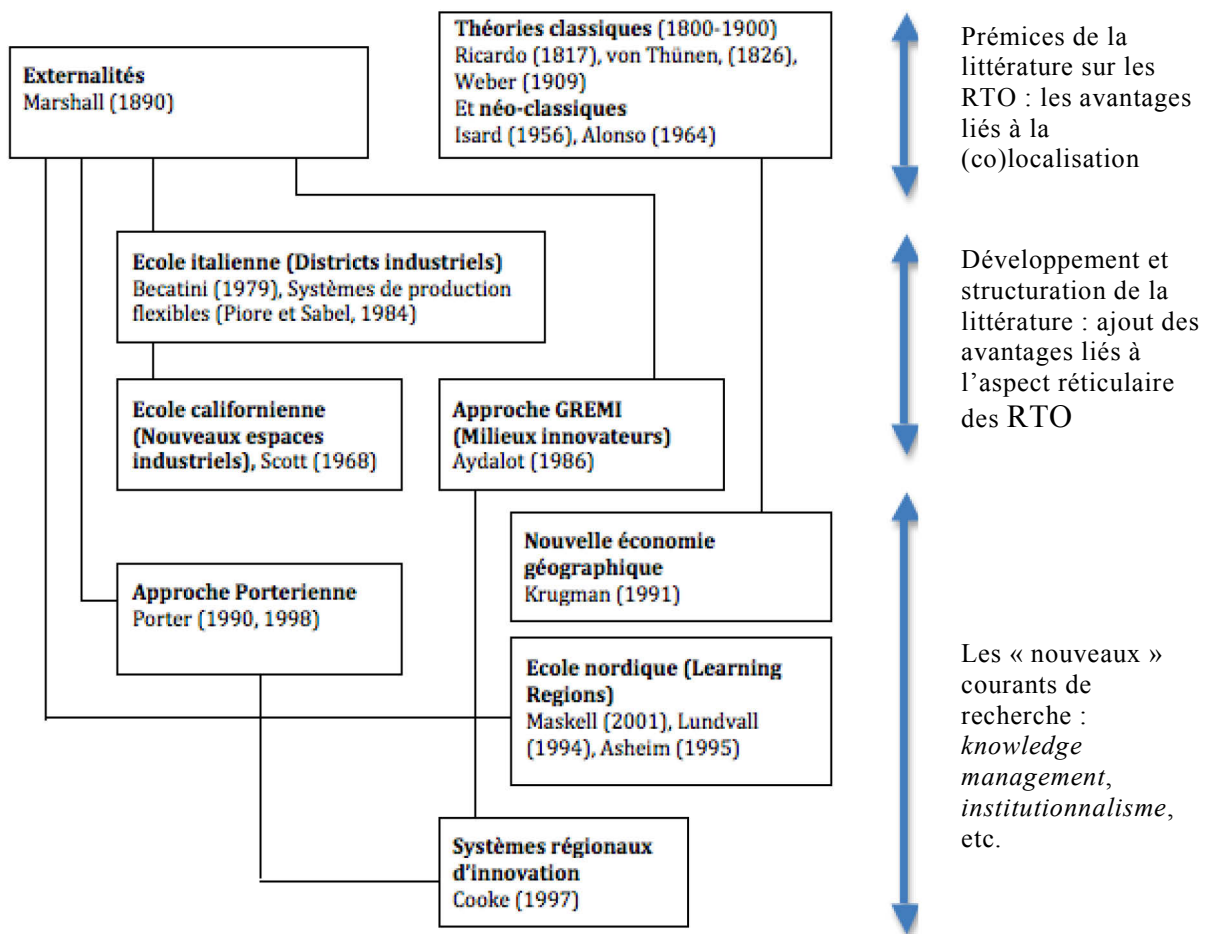


Figure 7 Évolution de la littérature sur les RTO
 (Source : traduit et librement adapté de Santos Cruz et Teixeira, 2007)

C'est d'ailleurs pour mettre l'accent sur l'importance cruciale du territoire, qu'à l'instar d'Ehlinger, Perret et Chabaud (2007), nous avons donc choisi d'adopter l'expression de « *réseau territorialisé d'organisations* » comme dénomination générique des formes de réseaux interorganisationnels. Divers termes ont, en effet, émergé de la littérature pour désigner, avec un certain degré de généralisation, l'ensemble des formes de RTO : cluster (Porter, M., 1998a, 2000a ; Ketels, Christian, *et al.*, 2008 ; Brenner, 2013), district (Paniccia, 2002 ; Becattini, *et al.*, 2009), réseau productif local (Powell et Smith-Doerr, 1994), réseau local d'organisations (Loubaresse, 2008), etc. Cependant, s'ils font référence à la notion de territoire (2006), c'est de façon implicite et ils ne rendent pas justice, selon nous, à la place et au rôle central que joue le territoire au sein des réseaux. Celui-ci forme en effet une véritable « *matrice* », qui détermine en grande partie le contenu des processus qui se



déroulent en son sein (Perrin, 1991, p. 360) et constitue une variable explicative essentielle de la dynamique économique (Rombaldi, 2001, p. 5). Dans une étude sur les pôles de compétitivité, Aliouat et Bouhaouala (2010, p. 129) affirment ainsi que « *C'est davantage [le réseau] qui s'implante au sein d'un territoire parce que celui-ci lui offre les conditions propices à son développement.* »

Mais, si le territoire présente des avantages pour le réseau (liés à la proximité et au développement d'externalités notamment), l'inverse est également vrai, c'est-à-dire que la présence d'un RTO est profitable au territoire dans lequel il s'ancre, et entraîne souvent l'implication des pouvoirs publics. Cet aspect des relations entre réseau et territoire s'avère également très importante à considérer, et plus particulièrement dans le cadre de ce travail sur l'évaluation de la performance des RTO, car la mise en place de politiques publiques de soutien, voire de création, de RTO implique une évaluation de ces dernières, et ajoute donc un acteur à l'évaluation globale de la performance des RTO, avec ses propres intérêts et objectifs. L'intérêt des RTO pour les territoires et les enjeux en termes d'évaluation qui y sont afférents font l'objet de la sous-section suivante.

1.2.2. Les politiques publiques de RTO et leur évaluation

Si, comme nous venons de l'étudier, la littérature a mis en évidence l'importance du territoire pour le développement des RTO, elle s'est également attachée à étudier l'intérêt que peuvent représenter celui des RTO pour les territoires qui les abritent. Ainsi, à l'heure de l'intensification de la concurrence entre territoires, les avantages que procurent le développement de RTO ont été soulignés par de nombreux auteurs (Camagni et Pompili, 1993 ; Rocha, 2004 ; Camagni, 2006 par exemple) puis synthétisés par Porter (1998a, 2000a) dans deux célèbres publications, à savoir « *Clusters and the New Economics of Competition* », article qui fait suite au rapport « *Global Competitiveness Report* », réalisé pour le Forum Économique Mondial et qui ne prend que très peu en compte le rôle de l'État, et ensuite l'article séminal intitulé « *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy* » où, tenant compte des critiques formulées à l'encontre de ses premiers travaux sur la faible prise en compte de l'impact des pouvoirs publics, il

intègre cet aspect, allant d'ailleurs jusqu'à préciser que les clusters constituent le niveau d'action le plus pertinent des pouvoirs publics. Il construit ainsi son argumentation autour de son modèle, appelé « *diamant* » (qui collige les caractéristiques déterminant l'avantage concurrentiel des nations, Porter, M., 1998b), en montrant que les clusters « *reflètent et amplifient* »³³ les quatre facettes du diamant (cf. Figure 8). Ainsi, par exemple, les clusters (et plus largement les RTO dans leur ensemble), en améliorant localement la performance des entreprises, participent à la croissance économique régionale et, plus largement, à la compétitivité des nations (Porter, M., 2000a ; Rocha, 2004 ; Snowdon et Stonehouse, 2006).

³³ « Clusters affect competition in three broad ways that both reflect and amplify the parts of the diamond » (Porter, 2000, p. 21)

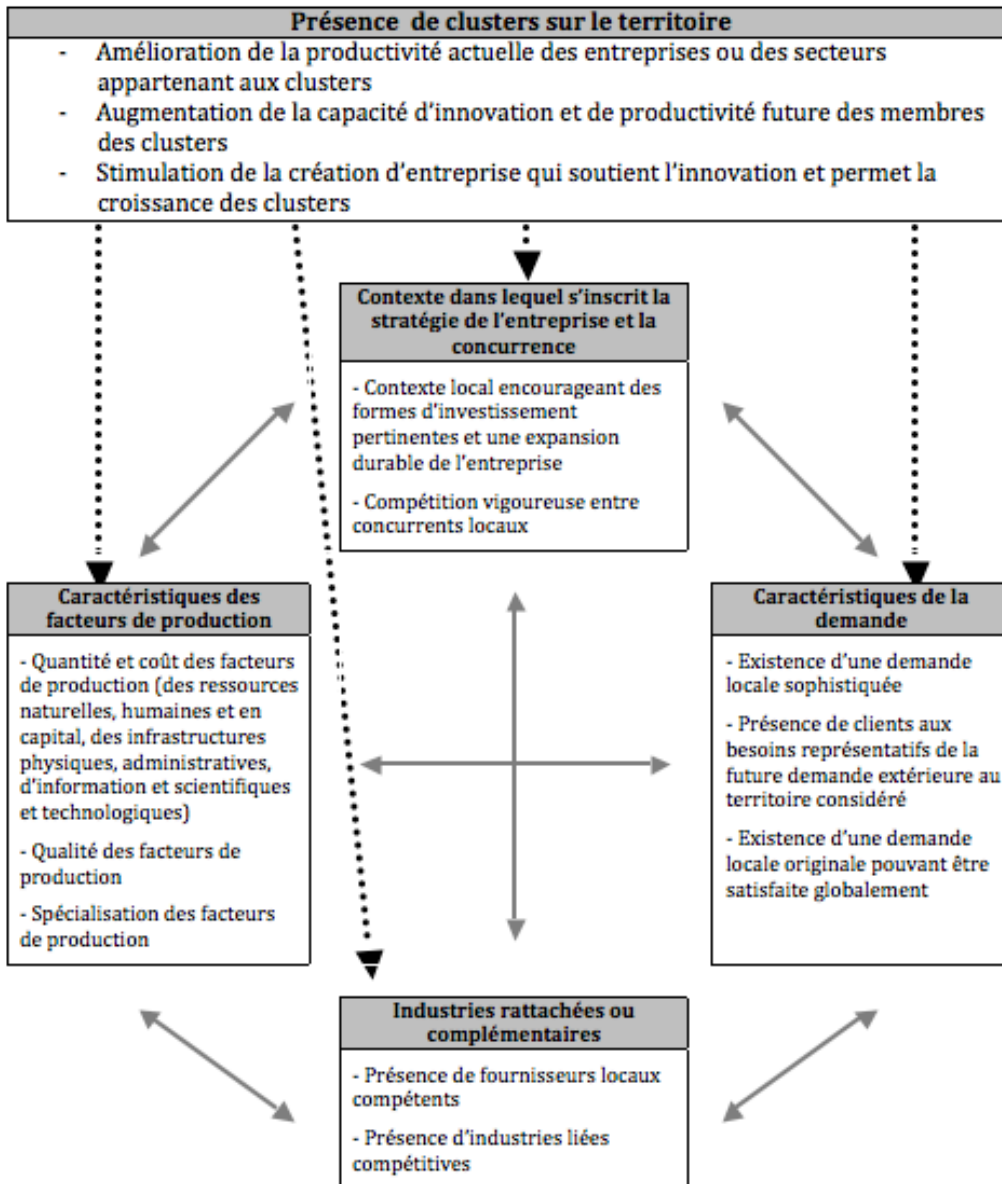


Figure 8 : Influence des clusters sur les éléments du « diamant » de Porter
 (Source : traduit et librement adapté de Porter, 2000)

Les travaux de Porter s'avèrent incontournables car ils ont eu un fort impact, à la fois sur le plan académique, mais également dans la pratique et restent une référence abondamment mobilisée par les chercheurs. Ainsi, dès les années 1990, ils ont conduit, voire ont servi de justification à une implication très forte des pouvoirs publics, notamment par le biais du développement de *cluster policies* (Andersson, T., et al., 2004), allant souvent au-delà des préconisations de Porter lui-même et créant ainsi ce que Sölvell (2008, p. 91) a qualifié de « *paradoxe portérien* » ! Cette tendance se poursuit aujourd'hui encore, et ce, malgré l'émergence de travaux

soulignant les difficultés que peuvent revêtir l'intégration d'un RTO dans un territoire (Ehlinger et Perret, 2009) ou les risques associés à une forte implication des pouvoirs publics, notamment locaux (Bocquet et Mothe, 2009b). Ainsi, les territoires, loin de n'être que de simples « *réceptacles d'activités* »³⁴ ou des « *champs de manœuvre* » (Veltz, 2005, p. 156), s'affirment en véritables « *coalitions de développement* » (Keating, 1998) et utilisent les RTO comme instrument de promotion du territoire (Gérardin, H. et Poirot, 2010) et comme « *attracteur* » (Porter, 2000, p. 16 ainsi que Markusen, 2000, les compare à des « *aimants* »), et ce d'autant plus que les RTO favorisent l'ancrage des acteurs (Grossetti, 2004 ; Calmé et Chabault, 2007), qui représente une forme bien plus approfondie et durable de relation avec le territoire que la seule localisation sur le territoire (Balas et Palpacuer, 2008). Les pouvoirs publics jouent ainsi souvent un rôle moteur dans le développement des RTO, même dans des réseaux ayant émergé spontanément et réputés très indépendants des pouvoirs publics. C'est le cas, par exemple, la *Silicon Valley* et la *route 128*, qui fonctionnent grâce à un apport continu et régulier de capitaux publics destinés à soutenir l'effort d'innovation des entreprises (Manzagol, 1990). Les pouvoirs publics adoptent même un rôle « *démiurgique* », en créant certains réseaux *ex nihilo*. Dans une grande étude quantitative, Sölvell *et al.* (2003) ont ainsi montré que 32% des *cluster initiatives* étudiées ont été initiées par les gouvernements. Et ce, malgré les recommandations de la littérature, qui souligne la nature intrinsèquement émergente des RTO (école suédoise des réseaux, Johanson et Mattson, 1987 ; Brenner, 2013) et l'aspect risqué, coûteux et complexe de telles politiques (Visser et Atzema, 2008). L'implication des pouvoirs publics dans la création des RTO a un impact fort sur leur développement et sur le pilotage de ces réseaux. En effet, ce dernier s'avère généralement plus formel dans ce cas (Provan *et al.*, 2007). Défélix *et al.* (2008) fait d'ailleurs de l'implication des pouvoirs publics un critère discriminant de sa typologie des formes de RTO, au même titre que la composition du réseau (cf. Tableau 3).

³⁴ Etudiant le cas de la mise en place des pôles de compétitivité, Albertini (2007, p. 673) relève d'ailleurs la « *créativité* », mais aussi la réactivité et la souplesse dont ont du faire preuve les services de l'Etat en charge de cette politique publique, qui ont, selon lui, été à l'origine d'une véritable « *réforme administrative silencieuse* ».



Tableau 3 : L'implication des pouvoirs publics comme fondement de typologie des RTO
(Source : adapté de Délélix *et al*, 2008)

		Degré d'implication des pouvoirs publics	
		La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes <i>Vocabulaire et registre industriel</i>	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics <i>Vocabulaire et registre de l'action publique</i>
Composition du réseau	Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes productifs locaux (SPL)
	Les partenaires sont des organisations variées (entreprises, universités, etc.)	Clusters	Pôles de compétitivité

L'implication des pouvoirs publics intervient à tous les niveaux (fédéral, national et local), les RTO se situant au cœur d'un jeu d'échelles géographiques complexe (Grandclement, 2013). Ainsi, s'interrogeant sur la légitimité de l'action des pouvoirs publics dans le cadre des politiques de soutien aux RTO par les pouvoirs publics français, Sautel (2008) montre la logique duale qui intervient dans le soutien aux RTO : une première logique d'action consiste à consolider un groupe d'entreprises déjà constitué et orienté autour d'initiatives communes de collaboration sur des projets de recherche et développement. Cette logique s'inscrit selon lui dans le cadre d'une intervention publique centralisée. En revanche, il associe la seconde logique d'action – qui vise la fertilisation du territoire, l'ancrage des organisations et l'éducation à la coopération – à une intervention décentralisée. Aucun consensus ne s'est cependant formé jusqu'à présent dans la littérature au sujet de la répartition souhaitable des missions entre État central et déconcentré ou sur le degré d'implication optimal des pouvoirs publics.

Cette implication comporte, bien entendu, des conséquences importantes en termes d'évaluation. En effet, la mise en place d'une politique publique entraîne *de facto* la nécessité d'une évaluation des RTO en tant que politique publique, ajoutant ainsi une série d'acteurs aux enjeux spécifiques à l'évaluation des RTO.

Ainsi, l’ancrage d’un RTO dans un territoire est source d’avantages pour le réseau, notamment liés aux avantages liés aux proximités et à la présence d’externalités. Parallèlement, les RTO apportent également des bénéfices au territoire, suscitant ainsi la mise en place de politiques publiques, qui font l’objet d’évaluations et ajoutent ainsi des acteurs et une complexité supplémentaire à l’évaluation des RTO. Toutefois, et comme le soulignent Ehlinger et Perret (2009), la proximité géographique ou le soutien apporté par une politique publique ne garantit pas le développement d’une collaboration fructueuse entre les acteurs du réseau. Elles ajoutent que la préexistence de réseaux sociaux locaux ou de ressources locales elles-mêmes, ne dispense pas de la mise en œuvre d’une stratégie d’organisation et de gestion de la proximité et recommandent la mise en place d’un système de pilotage permettant une meilleure intégration des RTO dans les territoires. La section suivante est ainsi consacrée à l’étude des systèmes de pilotage des RTO, aussi appelées « gouvernances » et qui constituent un trait d’union entre réseau et territoire.

Section 3. La gouvernance des RTO, un trait d'union entre réseau et territoire et une instance d'auto-évaluation

Comme nous l'avons présenté précédemment, les RTO réunissent des parties prenantes variées, internes ou externes, publiques ou privées, autonomes ou interdépendantes, en concurrence ou en coopération... induisant ainsi une complexité, voire une certaine confusion. D'ailleurs, la proxémie³⁵ du terme de réseau évoque en tant que telle cette idée « *d'embrouillement* » et de désordre (cf. Figure 9) et illustre la nécessité de la mise en place d'une coordination plus ou moins structurée, *i.e.* d'une gouvernance. En effet, « *consubstantiel[les] à l'existence même des organisations* » (Charreaux et Wirtz, 2006, p. 7) et nécessaire pour « *trouver le bon équilibre coopératif* » (Josserand, 2007, p. 98), les gouvernances pilotent les réseaux et assurent leur stabilité (McGuire et Agranoff, 2007), leur pérennité (Ehlinger, *et al.*, 2007), leur performance (Provan et Milward, 1999 ; Dumoulin, *et al.*, 2000 ; Provan, *et al.*, 2007) – qu'elles contribuent à évaluer – et finalement leur existence même (Alberti, 2001).

³⁵ La proxémie repose sur la mesure de la distance sémantique entre les mots et met donc en relation un terme avec l'ensemble des termes qui s'en rapprochent par leur signification ou par leur usage (Gaume, *et al.*, 2006).

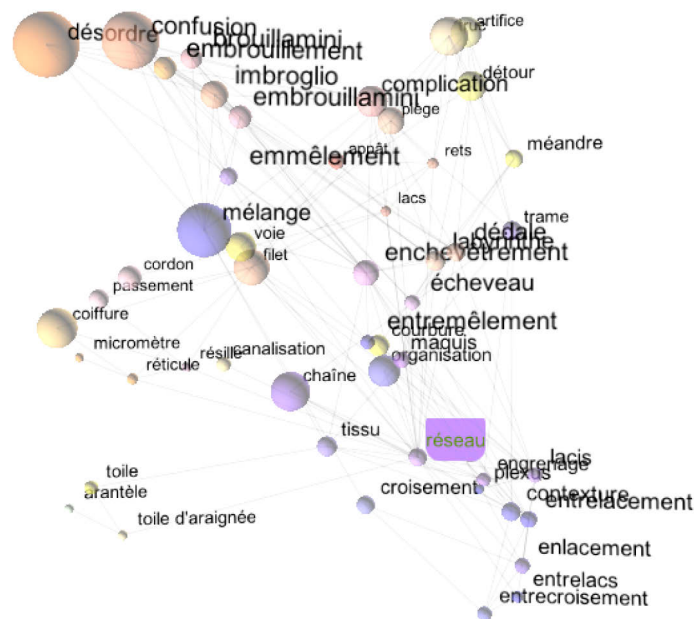


Figure 9 Proxémie du terme « réseau »
 (Source : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2012, www.crntl.fr)

Ainsi, après avoir brièvement présenté les caractéristiques des différents types de gouvernances des RTO et les caractéristiques de leur efficacité et de leur performance, nous étudierons plus particulièrement leurs rôles, tels qu'ils sont évoqués dans la littérature, et ce, notamment en matière de suivi et d'évaluation de la performance des RTO.

1.3.1. Caractéristiques des gouvernances de RTO et conditions de leur efficacité

La notion de gouvernance trouve son origine en France au XIII^{ème} siècle ; elle désigne alors « *la manière de gérer adéquatement la chose publique, indépendamment de la question du pouvoir* » (Bouzoubaa, 2009, p. 9). Ce n'est qu'au XX^{ème} siècle, avec les travaux précurseurs de Berle et Means (1932 (réed. 1991)) puis avec ceux, séminaux, de Jensen et Meckling (1976), que cette notion d'origine politique et associée au management public s'impose progressivement dans la littérature relative à la gestion des entreprises et retrouve un aspect relatif au pouvoir



des acteurs³⁶. L'intérêt de la « *corporate governance* » s'intensifie très fortement dans les années 1990, ce qui se traduit à la fois par une augmentation significative du volume des contributions académiques dans ce domaine, mais également par une place de plus en plus importante accordée à cette thématique dans les débats publics (Charreaux et Wirtz, 2006). Différents courants complémentaires enrichissent alors la littérature, comme les approches disciplinaire, partenariale, cognitive, comportementale, etc. (Charreaux et Wirtz, 2006), mais ils restent insuffisamment adaptés pour l'analyse des RTO. Ainsi, selon Chabault (2009, p. 58), « *l'incomplétude des approches de la corporate governance dans le cadre de la gouvernance des RTO apparaît [...] dans la variété des parties prenantes, dans l'hétérogénéité des logiques à prendre en compte, dans la territorialisation des coopérations, mais aussi dans la nature des contributions respectives des acteurs au processus de création de valeur* ». Une branche de la littérature réticulaire a donc progressivement exploré cette thématique. Encore émergente et minoritaire (De Propriis et Wei, 2007 ; Santos Cruz et Teixeira, 2007 ; Lauriol, *et al.*, 2008b), cette littérature commence à s'étoffer et à se structurer, avec par exemple en France l'émergence de travaux doctoraux de qualité (Loubaresse, 2008 ; Chabault, 2009 ; Berthinier-Poncet, 2012b notamment). De plus en plus, l'étude de la gouvernance est considérée comme centrale dans l'analyse des RTO (Sugden, *et al.*, 2006).

La littérature traitant des RTO souligne particulièrement la variété des caractéristiques des gouvernances et de très nombreuses typologies des gouvernances de RTO ont été proposées (Storper et Harrison, 1991 ; Markusen, 1996 ; Assens, 2003 ; Chabault, 2007 ; Ehlinger, *et al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008) ; elles reflètent l'intérêt des chercheurs pour cette question et peuvent, selon nous, être ordonnancées selon deux axes discriminants, à savoir le degré de partage du pouvoir et de l'autorité d'une part, et le degré de structuration de la gouvernance d'autre part. Le Tableau 4 présente les trois types de gouvernances ainsi mis en évidence, ainsi que le mode de

³⁶ Le pouvoir n'est alors pas perçu comme une imperfection mais comme une condition même de l'existence des réseaux. Ainsi Hakansson et Johanson (1993) affirment que « *contrairement à la vision économiste du marché où la pouvoir est perçu comme une imperfection, le modèle du réseau conçoit le pouvoir comme un ingrédient nécessaire pour exploiter les synergies d'activités* » (traduit librement de *ib.*).

coordination qui prévaut en leur présence et le Tableau 5 indique pour chaque type de gouvernance dégagé, les concepts de la littérature qui s'y apparentent.

Tableau 4 : Synthèse des typologies de gouvernances de RTO (Source : auteur)

		Degré de partage du pouvoir et de l'autorité	
		- (pouvoir détenu et exercé par un seul acteur)	+ (pouvoir détenu et exercé collectivement)
Degré de structuration de la gouvernance	- (absence de structure formelle)	Gouvernance par une firme focale	Gouvernance communautaire « <i>a-structurée</i> » ³⁷ <i>Ajustement mutuel</i>
	+ (existence d'une structure formelle)	<i>Mode de coordination : quasi-hiérarchie</i>	Gouvernance collective structurée <i>Hétéarchie</i>

Tableau 5 : Correspondance de chaque type de gouvernance avec certains types de gouvernances proches issus de la littérature (Source : auteur)

Type de gouvernance	Concepts proches issus de la littérature (terme relatif à la gouvernance ou à un réseau caractérisé par une telle gouvernance)
Gouvernance par une firme focale	réseau « <i>star</i> » (Assens, 2003), réseau « <i>core-ring, with a leading firm</i> » (Storper et Harrison, 1991), réseau « <i>égocentré</i> » (Josserand, 2007), réseau « <i>hub-and-spoke district</i> » (Markusen, 1996) gouvernance de type « <i>Lead organization</i> » (Provan et Kenis, 2008), gouvernance « <i>hiérarchique</i> » (Bell, S. J., et al., 2009) et gouvernance par la firme focale décrite par Ehlinger et al. (2007).
Gouvernance communautaire « <i>a-structurée</i> »	gouvernance « <i>associative</i> » (Ehlinger et al., 2007), « <i>shared governance</i> » (Provan et Kenis, 2008), réseau « <i>all-ring – no core</i> » (Storper et Harrison, 1991), « <i>pôle de toile</i> » (Bocquet et Mothe, 2009).
Gouvernance collective structurée	« <i>Network Administrative Organization</i> », (Provan et Kenis, 2008), « <i>core-ring, with coordinating firm</i> » (Storper et Harrison, 1991), « <i>pôles de grappes</i> » (Bocquet et Mothe, 2009)

- **La gouvernance par une firme focale**

La gouvernance assurée par une firme focale est le type de gouvernance le plus anciennement étudié par la littérature et a fait l'objet d'un intérêt particulièrement soutenu dans les années 1990 (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). Ce type de gouvernance se caractérise par une forte asymétrie des pouvoirs, souvent concentrés

³⁷ Dans ce contexte, le terme « *a-structuré* » désigne l'absence d'une structure formelle de gouvernance, ce qui n'exclut pas l'existence de relations harmonisées, voire organisées par ajustement mutuel au sein du réseau.



au sein d'une seule entreprise, qui assure le pilotage du réseau, et ce, soit de façon affichée ou au contraire de manière tacite, quelques fois même sans l'avouer (Lorenzoni et Ferriani, 2008). La firme focale ainsi définie peut être aussi bien une grande entreprise ou au contraire une très petite entreprise (Gardet et Mothe, 2012)³⁸ et elle peut ou non appartenir au réseau (Markusen (1996) qualifie les réseaux de ce dernier type de « *satellite industrial platforms* »). Poivret (2010) souligne qu'il paraît difficile d'envisager qu'une organisation réussisse à réunir le pouvoir, l'autorité et la légitimité nécessaires à un tel dessein, en l'absence de liens économiques directs. Ce type de gouvernance suppose donc que les membres du réseau soient positionnés le long d'une même filière, entretenant entre eux des relations de type clients-fournisseurs. En adoptant un mode de coordination proche de la hiérarchie décrite par Williamson (1975), ce type de gouvernance présente certains avantages traditionnellement attachés à la hiérarchie, notamment en termes de régulation du réseau (Williamson, 1996, 2000). Corrélativement, il en présente également certains inconvénients, comme une possible limitation du potentiel de créativité et d'innovation du réseau. Cette limite apparaît d'autant plus prégnante que le pilote du réseau peut rencontrer des difficultés à se détacher de son encastrement initial, ce qui reste pourtant une condition *sine qua non* de l'évolution du réseau (Loubaresse, 2007).

- **La gouvernance communautaire « a-structurée »**

La gouvernance communautaire « a-structurée » se caractérise à la fois par l'absence de structure formelle de gouvernance institutionnalisée et par le partage concomitant du pouvoir et de l'autorité entre les membres du réseau, qui constituent une véritable communauté³⁹ (au sens de Tönnies, 1887). La coordination est alors assurée par un ajustement mutuel (Mintzberg, 1998) des membres, via une « *community organization* » que Bosquet (2006) définit comme un « *processus grâce auquel une communauté identifie ses besoins ou ses objectifs, leur donne un ordre de priorité, accroît sa confiance en elle et sa volonté à satisfaire ses besoins et objectifs, trouve*

³⁸ Mothe et Gardet (2012) ont notamment montré l'impact de la taille de la firme focale sur le degré de formalisme, le degré de confiance et la résolution des conflits au sein du réseau.

³⁹ Tönnies (1887) définit la notion de communauté (« *Gemeinschaft* ») comme un collectif, fondé sur la proximité à la fois géographique et émotionnelle, qui implique l'existence d'interactions directes et concrètes entre ses membres.

des ressources internes et/ou externes nécessaires à leur accomplissement ou à leur satisfaction, agit en fonction de ces besoins ou objectifs, manifeste des attitudes et des pratiques de coopération et de collaboration dans la communauté ». Le réseau s'« *auto-organise* » (Assens, 2003) et s'« *auto-coordonne* » (Brenner, 2000) sans pilote, à partir de règles de conduite et de coordination sociale (Jones, *et al.*, 1997) et s'apparente en cela fortement à la forme « *hybride* » du réseau telle qu'elle est décrite par Williamson (1991). Cet auteur situe en effet le réseau sur un continuum opposant à ses extrémités marché et hiérarchie. Il n'évoque pas l'existence d'une gouvernance du réseau mais semble plutôt considérer que la gouvernance se fait *par* le réseau (*i.e.* via des arrangements contractuels inter-organisationnels). Le réseau est donc perçu comme une gouvernance en soi (Powell, 1990 ; Hakansson et Johanson, 1993 ; Ehlinger, *et al.*, 2007). Si ce mode de gouvernance permet de diminuer très largement le risque de domination du réseau par un acteur focal, l'absence d'une structure formelle de gouvernance présente néanmoins plusieurs inconvénients. En effet, en s'affranchissant d'une « *entité coordinatrice* » (Josserand, 2007), les membres doivent parvenir à un consensus fort sur les buts du réseau (Provan et Kenis, 2008) et faire preuve d'un engagement fort, souvent difficile à pérenniser dans le temps (Provan et Milward, 1995). De surcroît, les membres ne peuvent pas bénéficier de nombreux rôles habituellement assurés par les structures formelles de gouvernance, comme les rôles de définition d'une stratégie commune, de porte-parole du réseau (Alberti, 2001 ; Ehlinger, *et al.*, 2007), ou encore de contrôle (cf. sous-section suivante). Pour ces raisons, l'absence de structure formelle est souvent perçue dans la littérature comme une faiblesse majeure du réseau (Pyke, *et al.*, 1992), pouvant le faire redevenir un simple marché (Fréry, 1997).

- **La gouvernance collective structurée**

La gouvernance collective structurée désigne un type de gouvernance reposant sur l'existence d'une structure formelle, représentant les intérêts – divergents – des divers membres d'un RTO, voire de l'ensemble de ses parties prenantes. La distinction que nous faisons entre les termes « *communautaire* » et « *collective* » est ici importante à considérer. En effet, contrairement à la gouvernance communautaire, la gouvernance collective ne requiert pas que les membres constituent *a priori* une communauté, au



sein de laquelle la concordance des buts et la proximité des membres permettent une auto-organisation du réseau. Au contraire, la gouvernance collective structurée permet à un ensemble d'individus poursuivant des buts et des intérêts parfois très divergents et non liés par des relations hiérarchiques ou même économiques, de s'organiser. Cette situation se voit en particulier lorsque le réseau n'a pas émergé de lui-même, ce qui est notamment le cas des réseaux issus d'une volonté politique. En effet, dans ce cas, il n'est pas rare que les pouvoirs publics imposent la présence d'une structure formelle de gouvernance (Chabault, 2009) (ex : « *Comité de district* » dans les districts industriels italiens de deuxième génération, « *Gouvernances* » dans les pôles de compétitivité français), au sein de laquelle ils souhaitent souvent disposer d'une représentation. Ehlinger et al. (2007) soulignent d'ailleurs le rôle des gouvernances dans le développement du territoire, qualifiant par exemple de « *gouvernances territoriales* » celles qui regroupent toutes les parties prenantes impliquées dans le développement d'un territoire. Soulignons toutefois que si les gouvernances de RTO se situent au carrefour du réseau et du territoire, ne doivent pas être confondues avec la gouvernance publique, c'est-à-dire par la gouvernance des territoires assurée par les pouvoirs publics. Ainsi, gouvernances publiques et « *privées* » (quel que soit leur type) disposent d'attributions complémentaires. Et, selon Guesnier (2006), l'idéal se situerait dans la concomitance de fortes gouvernances, à la fois privées (collective) et publiques (décentralisée, case centrale, cf. Tableau 6).

Tableau 6 : La performance territoriale, une notion complexe située au croisement des gouvernances publiques et privées (Source : adapté de Guesnier, 2006)

		Gouvernance privée			
		Forte		Faible	
		Une ou quelques entreprises dominantes	Coordination entre les entreprises	Entreprises isolées individualistes	
Gouvernance publique	Forte	Gouvernement central > Actions verticales et sectorielles	Economie stratégique et industries d'Etat privilégiées Rigidité face aux mutations	Technopôles	Concurrence forte, fondée sur les règles du marché Faible capacité de mobilisation des aides
		Décentralisation > Actions transversales et coopération intercommunales	Coordination et diversifications difficiles (particulièrement si les 2 sphères privées et publiques s'ignorent)	Partenariats publics privés Milieu innovateur Pôles de compétitivité	Politique-guichet avec peu de porteurs de projets et une réceptivité limitée
	Faible	> Actions verticales et horizontales réduites aux obligations légales	Paternalisme Monopole sur le marché du travail Ancrage territorial limité	Districts industriels (dynamisme interne et système productif)	Anémie et désertification des territoires

Selon Lundequist et Power (2002), la composition des gouvernances collectives structurées (*i.e.* les acteurs représentés en leur sein) constitue dès lors une caractéristique fondamentale de ces organes et participe de leur performance (Alberti, 2001). Un pan de la littérature est d'ailleurs consacré aux facteurs qui influencent la composition des gouvernances ; il met en exergue l'importance des facteurs de contingence (tel que l'histoire du réseau, la taille de ses membres ou sa position dans son cycle de vie, par exemple, Alberti, 2001). Un autre pan met en évidence l'importance fondamentale de la représentation de la diversité des parties prenantes du RTO. La représentation de l'ensemble des parties prenantes est en effet indispensable pour sécuriser la prise en compte des intérêts de tous (Ehlinger et Perret, 2009) et pour asseoir la légitimité du réseau (Chiles et Meyer, 2001 ; Bocquet et Mothe, 2009a ; Ehlinger et Perret, 2009), notamment en ce qui concerne son rôle de contrôle et d'évaluation. De plus, Chabault (2011) souligne, en se basant sur l'étude des pôles de compétitivité, que la configuration des gouvernances est alors



largement dépendante du rapport de force entre les différentes parties prenantes du réseau.

En pratique, les structures formelles de gouvernances s'articulent en général autour de deux entités, à savoir une gouvernance stratégique et une gouvernance opérationnelle (Ehlinger, *et al.*, 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009a ; Chabault, 2009 ; Poivret, 2010).

La gouvernance stratégique s'apparente au Conseil d'administration des entreprises (Fen Chong, 2009) et la seconde à leur équipe managériale de direction. Selon Fen Chong (2009), qui étudie des pôles de compétitivité, s'il convient, bien entendu, de prendre en compte le rôle du conseil d'administration au sein du réseau, celui-ci reste toutefois surtout symbolique : la gouvernance stratégique constitue en effet un lieu de représentation des parties prenantes et de validation des décisions mais elle n'assume pas de prises de décision stratégique, et ce, malgré son nom... Il en va tout autrement de la gouvernance opérationnelle (aussi dénommée structure administrative et/ou d'animation du pôle), qui détient véritablement le pouvoir décisionnaire au sein du réseau, même si elle ne détient pas de pouvoir hiérarchique, qui lui permettrait de faire appliquer ses décisions. Adhocratie (au sens de Mintzberg, 1998) (Fen Chong, 2009), elle fait appel à un mode de coordination hétérarchique avec les membres, coordination qui se caractérise par l'absence de liens de subordination. En effet, si la hiérarchie et l'hétérarchie possèdent la même racine grecque « *arkhê* » (commandement, pouvoir), la hiérarchie se réfère à la racine « *hieros* » (sacré), introduisant l'idée d'une supériorité, d'un classement alors que l'hétérarchie comprend la racine *hétéro-* (autre), qui exprime l'idée d'une autre forme de commandement, sans classement. En sciences sociales, ce terme décrit plus précisément une structure organisationnelle, sous la forme d'un réseau de coopération, exempt de subordination, *i.e.* dans laquelle tous les acteurs jouent un rôle égal, car ils bénéficient de la même position horizontale de pouvoir ou d'autorité (Berthinier-Poncet, 2012b). On peut donc retenir que l'existence d'une structure de gouvernance formelle n'implique pas nécessairement le recours à un mode de coordination formel.

Parallèlement, la littérature souligne l'aspect symbolique de la structure de gouvernance. En effet, selon Human et Provan (2000, p. 339), celle-ci personnifie le RTO et facilite son repérage et son identification. La détection des clusters s'avère en effet assez complexe (notamment en raison de la difficulté de définition de leurs frontières, cf. 0, p. 31) comme en attestent des études supra-étatiques de grande envergure, comme le projet européen « *Cluster Mapping* ». La présence d'une gouvernance permet à la fois d'améliorer la visibilité du RTO à l'extérieur et de renforcer sa perceptibilité par les membres. Ceci est particulièrement vrai pour les réseaux émergents, dans lesquels tous les « membres » peuvent ne pas avoir encore conscience d'appartenir à un RTO. L'établissement d'une structure formelle de gouvernance favorise alors la prise de conscience de l'existence sensible du réseau et consécutivement l'émergence et le renforcement d'un sentiment d'appartenance (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995).

Plus largement, la littérature souligne l'intérêt de l'existence d'une gouvernance formelle au sein des RTO pour le succès du réseau (Osborn et Baughnn, 1990). Celle-ci étant notamment source d'avantages compétitifs (Dyer et Singh, 1998). Elle permet également une meilleure adaptation à la demande et une bonne coordination des acteurs (Ehlinger et Perret, 2009).

Les gouvernances de RTO se révèlent donc sous trois aspects différents, chacun présentant des caractéristiques discriminantes. Provan et Milward (1995) montrent alors que la gouvernance doit être en cohérence avec la nature du réseau pour être efficace et performante. Ces conditions, formalisées par Provan et Kenis (2008) sont présentées dans le Tableau 7.



Tableau 7 : Conditions « prédictives » de l'efficacité des types de gouvernances
 (Source : traduit et adapté de Provan et Kenis, 2008)

		Conditions d'efficacité			
		Niveau de confiance nécessaire	Nombre de membres au réseau	Consensus sur les buts	Besoin en compétences relationnelles
Types de gouvernances	Firme focale (« <i>Lead organization</i> »)	Haut	Faible	Élevé	Faible
	Gouvernance communautaire informelle (« <i>Shared governance</i> »)	Bas, très centralisé	Moyen	Moyen -	Moyen
	Structure collective de gouvernance (« <i>Network administrative organization</i> »)	Moyen	Moyen à élevé	Moyen +	Fort

Les caractéristiques des gouvernances ont également des implications fortes en termes d'évaluation de la performance du RTO. Ainsi, Petitjean (2001) met en lumière le lien existant entre l'objet du contrôle et le mode de coordination mis en œuvre au sein du réseau. Il montre qu'au sein des réseaux inter-organisationnels coordonnés par des relations de quasi-hiérarchie, l'objet du contrôle porte principalement sur les comportements et les actions des acteurs impliqués dans le réseau. Parallèlement, dans les réseaux davantage rythmés par des relations contractuelles proches de relations de marché, l'objet du contrôle cible essentiellement les résultats. Enfin, dans les réseaux où prédomine la coordination par la confiance, l'objet du contrôle porte davantage sur l'identité et la culture prévalant au sein du réseau, les mécanismes de contrôle étant alors fondés sur une standardisation des normes.

Pour conclure cette étude de la littérature dédiée aux caractéristiques des gouvernances de RTO, nous proposons notre propre définition de ces instances : les gouvernances de RTO (au pluriel en raison de la variété des types de gouvernances existantes) peuvent se définir comme des organisations plus ou moins structurées et collectives des relations entre les parties prenantes internes et/ou externes d'un RTO, organisations qui déterminent sa stratégie et sa performance. La

dernière partie de cette définition, qui s'inspire de la définition de la gouvernance des districts industriels donnée par Alberti (2001), introduit la question des rôles attribués aux gouvernances de RTO, sujet qui fait l'objet de la sous-section suivante.

1.3.2. Les rôles des gouvernances, instances d'auto-évaluation des RTO

Les rôles des gouvernances de RTO et de leurs dirigeants sont multiples, complexes et hétérogènes (Alberti, 2001). Ils diffèrent selon le type de RTO, mais aussi selon les attentes particulières des parties prenantes du réseau et les caractéristiques spécifiques à chaque gouvernance. Il s'avère de ce fait difficiles à évaluer, et ce d'autant plus que des tensions (Klerkx et Leeuwis, 2008), voire des conflits peuvent survenir entre ces différentes activités. Ils sont pourtant incontournables pour l'évaluation de la performance d'un réseau. Parmi les nombreuses classifications proposées dans la littérature (Snow, *et al.*, 1992 ; Chabault, 2007 ; Ehlinger, *et al.*, 2007 ; Loubaresse, 2008), nous retenons, en l'adaptant, l'approche dite des « 3C » de Fréry (1997). Celle-ci, propose de structurer ces rôles en 3 volets, correspondant respectivement aux activités de Conception, de Coordination et de Contrôle. Toutefois, pour rendre plus précisément compte de l'ensemble des rôles des structures formelles de gouvernance des RTO⁴⁰, nous ajoutons un quatrième « C », pour « Conseil et prestations de services », en envisageant cet aspect dans une acception assez large, englobant notamment le rôle d'intermédiation des gouvernances. Les « 3C » de Fréry deviennent ainsi les « 4C » suivants (récapitulés dans le Tableau 8, p. 68) :

- **Le rôle de Conception des gouvernances des RTO**

Le premier rôle des structures formelles de gouvernance est un rôle d'architecte du réseau (Snow, *et al.*, 1992). Il consiste à réunir les membres (Chaston, 1995 ; Hanna, 2008) autour d'objectifs communs et à sélectionner les organisations susceptibles de l'enrichir. Ceci suppose de développer l'attractivité territoriale et d'assurer la promotion du réseau, afin d'inciter ces acteurs à le rejoindre. Fréry (1997) ajoute que

⁴⁰ Fréry (1997) traite en effet des rôles des organes formels de gouvernance des entreprises intégrées. Si sa définition des entreprises intégrées est très large, englobant notamment les réseaux d'entreprises centrés – et donc, une partie des RTO – celle-ci ne traite pas spécifiquement des RTO et nécessite quelques ajustements.



ce rôle suppose également la mise en place d'une surveillance fine de l'environnement (veille, prospective), afin de repérer les opportunités de développement de nouvelles activités et d'identifier les organisations susceptibles d'apporter des ressources et compétences utiles au réseau et à ses membres.

La littérature souligne les difficiles arbitrages que le rôle de sélection des membres implique. Ainsi, Hanna et Walsch (2002) ont montré que, pour éviter de nuire à la cohésion interne du réseau (et notamment pour ne pas mettre en péril la confiance des membres), certaines gouvernances sont amenées à ne pas intégrer d'entreprises concurrentes à celles déjà présentes dans le RTO. Une telle option a pour conséquence de limiter la coopération (et ses avantages) au profit d'une complémentarité des membres, moins créatrice de valeur mais souvent mieux acceptée. D'autres points relèvent d'un dosage minutieux, comme la taille du réseau (risque de dilution de l'effet réseau vs. taille critique nécessaire) et l'hétérogénéité des membres. En effet, si « *trop* » d'hétérogénéité rend le réseau ingouvernable (Assens, 2003), « *trop peu* » d'hétérogénéité peut conduire au « *lock-in* » cognitif du réseau (Lundquist et Power, 2002, Grabher, 1993).

Ce rôle d'architecte du réseau se révèle très difficile à évaluer en tant que tel. D'ailleurs, si la littérature insiste beaucoup sur l'importance de ce rôle (Snow, *et al.*, 1992 ; Assens, 2003 ; Ehlinger, *et al.*, 2007), elle reste, en revanche, beaucoup moins prolixe sur l'évaluation de celui-ci. En pratique, son évaluation, si elle existe, se limite souvent à apprécier, à partir de la performance générale du réseau, la réussite ou l'échec de la gouvernance dans ce rôle.

Le rôle de conception impartie aux gouvernances inclut également la définition de la stratégie du RTO (Fréry, 1997). En effet, la stratégie d'un réseau transcende la somme des stratégies – parfois très diverses – de ses membres... Mettant en œuvre leur « *capacité à faire coïncider des visions antinomiques d'un même monde* » (Chabault, 2008, p. 24), les gouvernances cherchent à concilier les attentes de l'ensemble de leurs membres, même si elles peuvent être amenées à les hiérarchiser (Chabault, 2011). Pour la plupart des gouvernances, la définition de la stratégie affichée par le réseau implique également la prise en compte des attentes et intérêts

des parties prenantes externes, tels que les pouvoirs publics⁴¹, et ce, afin d'obtenir ou de conserver leur soutien. En effet, si on se place dans une perspective *behavioriste* (Cyert et March, 1963), les structures de gouvernances formelles, comme toutes « *les organisations ne sont pas tant des entités sociales concrètes, que des processus d'organisation de soutiens suffisants pour continuer à exister. Leur activité principale et la plus critique est d'établir une coalition suffisamment importante pour assurer leur survie* » (Rojot, 2005, p. 401). Or, les pouvoirs publics constituent souvent un soutien important, procurant notamment de la légitimité (ex : processus de labellisation des SPL et des pôles de compétitivité en France) et des financements (directs et indirects). Les gouvernances se voient alors, pour beaucoup, chargées d'un rôle supplémentaire d'accompagnement du développement local du territoire (Ehlinger, *et al.*, 2007 ; Loubaresse, 2008).

Ce rôle des gouvernances revêt une importance cruciale dans le processus d'évaluation des RTO. En effet, la définition de la stratégie en elle-même mais aussi la définition des objectifs précis à atteindre, voire des indicateurs de performance afférents, constituent un premier jalon essentiel dans l'évaluation des RTO.

- **Le rôle de Coordination des gouvernances de RTO**

Coordonner signifie « *Ordonner, organiser, combiner harmonieusement l'action de plusieurs services [ou organisations], afin de leur donner le maximum d'efficacité dans l'accomplissement d'une tâche définie* » (CNRTL, 2013)⁴². Si cette définition reste générale, elle permet néanmoins de saisir l'essence même du rôle fondamental de coordination des gouvernances tel qu'il est présenté dans la littérature, à savoir le pilotage du réseau et de ses membres, en vue de créer un ensemble cohérent, fonctionnel et harmonieux au service de la stratégie du RTO. Ehlinger (2007) souligne ainsi l'importance de la notion de cohésion, que les gouvernances ont pour rôle de maintenir, ou dans certains cas de susciter. Pour cela, les gouvernances

⁴¹ Soulignons que les pouvoirs publics ne sont toutefois pas toujours considérés comme une partie prenante externe. Etudiant les districts industriels et les clusters, Belussi *et al.* (2008) avancent que si c'est souvent le cas lors de l'émergence du réseau, les pouvoirs publics sont de plus en plus considérés comme des parties prenantes internes avec l'institutionnalisation du réseau.

⁴² Cette définition, qui provient du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales du CNRS, a été consultée le 19 janvier 2013 à l'adresse suivante : <http://www.cnrtl.fr/definition/coordonner>



exercent une véritable « force » (au sens physique du terme)⁴³, destinée à maintenir l'unité d'ensemble des RTO, et ce, malgré la diversité et l'hétérogénéité des membres et de leurs attentes. En pratique, et même si tous les RTO ne fonctionnent pas selon les mêmes dynamiques collaboratives (Harrison, B., 1992 ; Cooke, 2001 ; Sugden, *et al.*, 2006 ; Arikan, 2009), les gouvernances ont pour mission de faciliter la coopération (Hanna et Walsh, 2002 ; Hanna, 2008), en favorisant à la fois le développement de la confiance au sein du RTO (rôle « *d'architecte de la confiance* », McEvily et Zaheer, 2004), mais aussi le développement d'une culture (Snow et al., 1992) et de valeurs communes (Huggins, 2001), considérées alors comme des biens publics locaux des RTO (Bellandi, 2002).

La littérature souligne également le rôle de « *médiateur* » qui incombe aux gouvernances dans ce cadre. Celles-ci peuvent aider à la résolution de conflits entre les membres (Mistri, 1999 ; Winkler, 2006)⁴⁴ et endossent parfois un rôle disciplinaire (Snow et al., 1992) à travers la mise en place de normes de comportements (Lecocq, 2003), des règles collectives garantissant le respect réciproque (Bardet *et al.*, 2010), voire de sanctions (Ehlinger, 2007). Considérées par Snow et al. (1992) comme des « *caretakers* », les gouvernances sont ainsi chargées de « *prendre soin* » du réseau et peuvent être amenées à lutter contre l'opportunisme éventuel de certains acteurs, par exemple en leur rappelant l'effet contre-productif d'un tel comportement au sein d'un réseau et en leur apprenant à agir de façon plus adéquate (Snow, *et al.*, 1992). La marge de manœuvre des gouvernances reste cependant assez étroite. Larson (1992) rappelle, en effet, que celles-ci ne doivent pas pour autant exercer de « *domination* » sur le réseau.

Ces différents aspects relatifs à la coordination s'avèrent particulièrement importants, lorsque la dynamique collaborative n'émerge pas naturellement (par exemple lorsque le réseau est issu d'une volonté étatique), voire quand elle paraît « *contre-intuitive* » aux acteurs. En effet, certaines caractéristiques structurelles peuvent constituer, pour certains RTO, des « *obstacles à la dynamique collective en l'absence d'une*

⁴³ Nous faisons ici référence à la définition première du terme « cohésion ». En effet, celui-ci, qui vient du latin *cohæsio* (« *fait de former un tout* ») est un terme issu des Sciences physiques, qui désigne l'ensemble des forces qui unissent les molécules d'un même corps et plus précisément la « *force d'attraction qui fait se tenir solidement entre elles les molécules d'un corps, qui en assure la cohérence physique.* » (CNRTL, 2013)

⁴⁴ En effet, les acteurs, « *pour se coordonner, s'opposent autant qu'ils s'associent* » (Talbot, 2010, p. 130). Les possibilités de conflits sont donc importantes au sein des RTO (Assens, 1998 ; Puthod et Thévenard-Phutod, 2006).

gouvernance adaptée » (Bocquet, *et al.*, 2009, p. 228). Ainsi, par exemple, Bardet *et al.* (2010) montrent, dans une étude sur les pôles de compétitivité constitués de PME, que ces dernières, peu habituées au partage de connaissance (en raison d'une culture du secret très présente en leur sein) et disposant de moins d'aptitudes organisationnelles que des entreprises de plus grande taille, peuvent se montrer réticentes à collaborer. Le rôle des gouvernances apparaît alors déterminant, dans la mesure où elles stimulent et améliorent les capacités de coopération de ces entités (Bardet, *et al.*, 2010). Ces différents rôles, à la fois complexes et complémentaires, expliquent, selon Arikan et Schilling (2011), que c'est en grande partie de la gouvernance que dépendent les interactions générées au sein du réseau et donc la performance de ce dernier.

A l'instar des rôles liés à la conception, ceux relatifs à la coordination du réseau contribuent à rendre l'évaluation très délicate. En effet, essentiellement fondés sur des actions informelles, ces rôles génèrent, certes, des résultats mais ceux-ci restent difficilement mesurables et imputables, du fait notamment de leur caractère essentiellement qualitatif (conflits évités, coopérations entre des entreprises du réseau grâce à la confiance qui s'y est développée, etc.), tout en restant essentiels dans le fonctionnement des RTO.

- **Le rôle de Conseil et de prestations de services des gouvernances de RTO**

Les gouvernances des RTO sont nombreuses à exercer en pratique un véritable rôle de conseil et de prestations de services. Ces dernières peuvent être assez variées. Ainsi, par exemple, certains pôles de compétitivité offrent à leurs membres des prestations d'intelligence économique (bulletins de veille gratuits ou non, prestations personnalisées de prospective technologique, etc.), ce qui, comme l'ont récemment montré Coissard *et al.* (2010) permet la création d'avantages compétitifs spécifiques au sein du pôle. D'autres proposent un service d'aide à l'exportation, souvent plus particulièrement destiné aux PME, et qui consiste à la fois en conseils et en mises en relation (par exemple en facilitant la mise en relation entre une PME souhaitant exporter avec une grande entreprise pouvant distribuer ses produits à l'étranger). Ces différentes actions nécessitent de la part des gouvernances des compétences variées et parfois très complexes, comme une maîtrise de la diplomatie stratégique (notion de



« *business diplomacy* »⁴⁵, Ruel *et al.*, 2013), expertises qui se révèlent une fois encore, difficiles à évaluer.

Ces rôles de conseils et de prestations de services sont encore assez peu théorisés dans la littérature, à l'exception notable d'un aspect particulier, à savoir le rôle d'intermédiation. Celui-ci se révèle essentiel au sein des RTO et ce, d'autant plus que le réseau est jeune et que la proximité institutionnelle entre les membres est faible (Mendez et Mercier, 2006). Loubaresse (2008), notamment, souligne l'importance du rôle du pilote du réseau (ou « *broker* »⁴⁶) dans la mise en relation des acteurs, mais aussi la variété des actions attachées à ce rôle. Qualifiant les pilotes de réseau « *d'intermédiaires intéressés à la mise en relation* »⁴⁷, cet auteur rappelle ainsi que le pilote a des rôles de « *broker* » variés : à la fois broker de réseau (que celui-ci soit social, c'est-à-dire interindividuel ou qu'il soit inter-organisationnel), broker de légitimité, de financement (Malecki, 2002), mais aussi broker de technologies⁴⁸ et d'innovation (Hargadon et Sutton, 1997 ; Verona, *et al.*, 2006), ce qui passe notamment par un rôle de broker de connaissances (Sverrisson, 2001 ; Kingsley et Malecki, 2004). Ce dernier rôle peut aller jusqu'à la mise en place d'un modèle de management « *intermédié* » des connaissances au sein du réseau (Bocquet et Mothe, 2013). Ce dernier rôle peut lui-même nécessiter l'adoption d'un rôle de traducteur technique et/ou culturel (Parise, *et al.*, 2008)⁴⁹. De plus, cette intermédiation peut être directe ou peut se faire en favorisant les opportunités de rencontre ; elle nécessite une connaissance approfondie du réseau et de ses membres. Reconnue dans la littérature comme étant créatrice de valeur pour les gouvernances (Ryall et Sorenson, 2007),

⁴⁵ Ruel *et al.* (2013) indiquent que « *business diplomacy involves establishing and sustaining positive relationships (by top executives or their representatives) with foreign government representatives and non-governmental stakeholders (economic and non-economic) with the aim to build and sustain legitimacy (safeguard corporate image and reputation) in a foreign business environment* »

⁴⁶ Le choix du terme de « *broker* » qui, en anglais, inclut la notion d'intermédiation et de mise en relation a d'ailleurs été choisi par cet auteur pour souligner l'importance de ce rôle chez les pilotes de réseaux inter-organisationnels, ne le limitant cependant pas à un aspect financier, pourtant prédominant dans la signification du terme anglais.

⁴⁷ Le pilote du réseau peut être intéressé à plusieurs titres par la mise en relation des acteurs. En effet, celui-ci peut bénéficier d'une rétribution directe ou de l'espérance de financement et de survie de la structure de pilotage. Il peut également bénéficier de gains en termes d'information et de contrôle (étant situé dans un trou structural, Burt, 1992). Enfin, ajoutons que cet acteur peut également bénéficier indirectement des retombées positives sur le RTO et sa performance.

⁴⁸ Selon Verona, *et al.* (2006, p. 768) les « *technology brokers* » peuvent se définir comme les « *actors who improves innovation by transporting ideas between unconnected industries, blending old technologies with new ones in order to stimulate innovation, and transferring these new combined technologies to new context* ».

⁴⁹ L'apport de Loubaresse (2008) à ce sujet réside plus largement dans le lien créé entre le profil du pilote du réseau et la nature des activités d'intermédiation effectuées. En effet, cet auteur montre que si les deux derniers rôles que nous venons d'évoquer, *i.e.* les rôles de broker de connaissances et de traducteur, correspondent à un profil de pilote « *spécialiste* », qui n'est pas présent dans tous les réseaux, les autres rôles sont en revanche exercés par des pilotes « *généralistes* », présents dans tous les types de réseaux inter-organisationnels (Loubaresse, 2008).

cette mission protéiforme de « *liant* » (Aliouat et Bouhaouala, 2010) place la gouvernance au « *centre* » du réseau, mais aussi – paradoxalement – à sa périphérie. En effet, de nombreux auteurs soulignent la nécessité de ne pas limiter ce rôle aux frontières du réseau. Les gouvernances constituent des « *boundary spanners* » (au sens de Leifer et Delbecq, 1976)⁵⁰ ; situées à la frontière du réseau, elles ont aussi pour rôle de prévenir le risque d'enfermement (« *lock-in* », Grabher, 1993 ; Loilier, 2008) du réseau, constituant un « *facteur de décroisement* »⁵¹ en ouvrant le réseau sur l'extérieur (Alberti, 2001).

Cet aspect ressort d'ailleurs de l'analyse préparatoire réalisée dans le cadre de la partie exploratoire de ce travail doctoral et dont les principales conclusions sont développées au Chapitre 4.

- **Le rôle de Contrôle des gouvernances, instances d'auto-évaluation des RTO.**

En tant que managers du réseau (Loubaresse, 2008), les gouvernances opérationnelles constituent les instances d'auto-évaluation du réseau et exercent donc un véritable rôle de contrôle, dont l'intérêt est largement évoqué dans la littérature réticulaire (Ehlinger, 2007), même si, paradoxalement, celui-ci est le plus souvent traité en annexe de problématiques plus générales et rarement approfondi en lui-même (Dumoulin et Gbaka, 1997 ; Dekker, 2004). Il nous semble toutefois important d'en préciser les contours et les enjeux dans le cas des gouvernances de RTO. Ce questionnement se trouve au carrefour de différentes littératures qui, toutes, apportent un angle de vue intéressant et complémentaire. C'est la raison pour laquelle, nous mobiliserons, outre la littérature consacrée aux RTO, celle relative au contrôle de gestion en général, beaucoup enrichie dans les années 1990, et qui s'intéresse de plus en plus au contrôle inter-organisationnel (Berland et Gervais, 2008), mais aussi la

⁵⁰ Les « *boundary spanners* » peuvent se définir comme des « *personnes opérant à la périphérie ou à la frontière d'une organisation [...] reliant l'organisation à des acteurs de son environnement* » (librement traduit de « *people who operate at the periphery or boundary of an organization, [...] relating the organization with elements outside it* », Leifer et Delbecq, 1976, pp. 40-41)

⁵¹ Nous empruntons ce terme à Patrick Vuillermoz, délégué général du pôle Plastipolis, qui l'a utilisé à l'occasion d'une conférence qu'il a donnée à l'Observatoire des Pôles de Compétitivité le 20 janvier 2011, intitulée : « *Les projets européens inter-clusters : l'expérience du projet ClusterPlast et les nouveaux outils envisagés par l'Europe* »

littérature relative au contrôle au sein des PME⁵², dont les caractéristiques les rapprochent beaucoup des gouvernances de RTO (petite taille, polyvalence et rôle prépondérant du dirigeant notamment en termes d'évaluation et de contrôle, ...).

Que signifie assurer un rôle de contrôle ? Les littératures francophones et anglophones sur les missions des contrôleurs de gestion en général divergent quelque peu sur les formulations à retenir (Lambert et Sponem, 2009) mais s'accordent à reconnaître deux rôles fondamentaux à ces acteurs : un rôle technique et un rôle de conseil et d'aide à la décision⁵³.

Le rôle « *technique* » des contrôleurs est un rôle de « *book-keepers* » (Hopper, 1980) directement lié à la collecte d'informations (recueil, vérification de leur exactitude et de leur véracité, mise en place éventuelle d'un système d'information, ...) et à la communication des informations. Ce rôle de « *pourvoyeur d'informations* » (Bollecker, 2007), s'exerce à la fois auprès des dirigeants, à qui ils doivent fournir les indicateurs les plus conformes à leurs besoins (Pierce, B. et O'Dea, 2003), mais aussi, plus largement, auprès des parties prenantes externes de l'organisation (*via* la communication financière, Sathe, 1983), pour lesquels ils représentent un « *garde-fou* » au sein de l'organisation (Lambert et Sponem, 2009).

La littérature a par la suite ajouté un rôle d'aide à la décision, une « *responsabilité de service au management* » (Sathe, 1983, p. 31). Cette mission s'exerce, à la fois au niveau de la direction, à laquelle ils fournissent leurs analyses, leurs prévisions et finalement des conseils permettant de guider ou d'étayer la prise de décision, mais aussi au niveau des managers et des opérationnels, ainsi soutenus dans la mise en œuvre pratique de la stratégie et guidés dans l'aide à l'atteinte de leurs objectifs (Ardoin et Jordan, 1978 ; Bollecker, 2007).

Le rôle de contrôle exercé par les gouvernances des RTO recouvre ces deux aspects, à la fois technique et d'aide à la décision. Les acteurs des gouvernances chargés du

⁵² Les PME présentent des spécificités qui en font un objet de recherche à part entière (Hertz, 1982 ; Torres, 1998). Ces caractéristiques ne se limitent pas à la taille de la structure (en effet même des grandes entreprises peuvent conserver les caractéristiques organisationnelles propres aux PME, (Bournois et Pellegrin, 1994)), mais elles concernent également le caractère direct et assez informel des relations professionnelles en leur sein, la souplesse de leur structure et leur dépendance à l'environnement et surtout le rôle central et polyvalent du dirigeant (Bayad et Nebenhaus, 1994 ; Gueguen, 2010).

⁵³ Si ces deux rôles techniques et stratégiques sont complémentaires (Sathe, 1982), Nobre (2001) souligne, dans une étude portant sur 86 entreprises, que si les contrôleurs attachent plus d'importance au rôle de conseil, c'est davantage le rôle d'analyse des résultats et de la performance qui est attendu d'eux et qu'ils exercent en pratique (Lambert et Sponem, 2009 ; Bouquin, 2010).

contrôle sont, de ce fait, amenés à récolter (ou à superviser la récolte) des informations, à les communiquer, à les évaluer et enfin à proposer des préconisations adaptées.

Soulignons que les structures de gouvernance opérationnelle des RTO présentent comme particularité d'être de petite taille, ce qui peut avoir pour conséquence une confusion des rôles de contrôleur et de pilote du réseau. Une telle confusion des rôles comporte en elle-même de nombreuses implications pratiques, notamment en termes de neutralité et d'objectivité du pilote/contrôleur. Les contrôleurs ne sont en effet pas censés disposer de pouvoir décisionnel⁵⁴ (Gérardin, E., 1996), afin de favoriser leur neutralité et leur indépendance. Et ce d'autant plus que, comme l'a montré Bessire (1995), toute évaluation de la performance comprend nécessairement une dimension subjective et intentionnelle. Le pilote/contrôleur peut être tenté d'adopter des comportements déviants tant en amont (fixation d'objectifs anormalement bas dans le cadre de son rôle de stratège par exemple) qu'en aval (présentation biaisée des résultats) du contrôle, ce qui l'écarte de son rôle de « *garde-fou* ». À la fois dirigeant qui choisit la stratégie, manager qui l'opérationnalise et contrôleur qui garantit sa bonne mise en œuvre, le pilote/contrôleur peut se retrouver confronté à des conflits de rôles, même si ces rôles présentent de grandes complémentarités. En effet, nous avons vu l'intérêt du développement de la confiance au sein des RTO et celui du pilote de réseau en ce domaine. Or, Brulhart et Favoreu (2006) ont souligné que l'activité de contrôle a un impact positif sur la confiance au sein des chaînes logistiques inter-organisationnelles. De la même façon, le contrôle induit de la coordination (Bollecker, 2007), qui est un autre rôle imparti au pilote de réseau et de son équipe. Certaines ressources et compétences sont également communes aux différents rôles assumés par les managers de réseau. Ainsi, par exemple, l'activité de contrôle implique des fonctions de traducteur⁵⁵ (Bollecker, 2004) et de formation (Lambert et Sponem, 2009), qui relèvent de compétences non-techniques découlant de celles requises par les autres rôles des pilotes de réseaux, telles que les compétences

⁵⁴ Le fait de ne pas disposer de pouvoir décisionnel implique que les contrôleurs ne peuvent pas être tenus pour responsables de la performance de l'organisation.

⁵⁵ Ainsi, au carrefour de multiples flux d'informations, le contrôleur de gestion est « *prédisposé à jouer un rôle actif de formation et d'agent du changement au sein des organisations* » (Bühler, 1979).



sociales (Ducrocq, *et al.*, 2012) ou encore une connaissance très approfondie du contexte organisationnel, donnée fondamentale pour le pilote du réseau car elle est à l'origine de la valeur ajoutée du contrôleur (Lambert, 2005).

Ainsi, les managers de RTO assurent un réel rôle de contrôle, qui s'inscrit parmi les quatre autres rôles fondamentaux des gouvernances (synthétisés dans le Tableau 8) tout en étant lui-même protéiforme (Bouquin, 2010).

Tableau 8 : Récapitulatif synthétique des rôles des gouvernances de RTO
(Source : librement adapté de Fréry, 1997)

Conception	Coordination	Conseil et prestation de service	Contrôle
<p>- rôle d'architecte du réseau (sélection et intégration des membres) (Snow <i>et al.</i>, 1992 ; Assens, 2003 ; Ehlinger <i>et al.</i>, 2007)</p> <p>- rôle de stratège du réseau (la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes du réseau peuvent alors impliquer des rôles supplémentaires, comme un rôle de développement local du territoire) (Fréry, 1997 ; Loubaresse, 2008)</p>	<p>- rôle de pilotage (Assens, 2003 ; Loubaresse, 2008)</p> <p>- rôle d'architecte de la confiance (McEvily <i>et Zaheer</i>, 2004)</p> <p>- rôle disciplinaire / de médiateur (Snow <i>et al.</i>, 1992 ; Winkler, 2006 ; Ehlinger <i>et al.</i>, 2007)</p>	<p>- rôle de prestataire de services (aide à l'export, prestations variées d'intelligence économique, etc.)</p> <p>- rôle d'intermédiation (broker de réseau, de financement, de légitimité et de connaissance, [Loubaresse, 2008] ; d'innovation et de technologies, [Hargadon <i>et Sutton</i>, 1997] ; ces rôles peuvent nécessiter un rôle de traducteur culturel et/ou technique, Parise, <i>et al.</i>, 2008)</p>	<p>- rôle de contrôle du réseau et d'évaluation de sa performance (Ehlinger <i>et al.</i>, 2007) qui comprend, à l'instar du rôle de contrôleur de gestion dans les entreprises, plusieurs aspects de « pourvoyeur d'informations » (Bollecker, 2007), de garde-fou et d'aide à la décision (Sathe, 1983)</p>

Dans ce chapitre, nous effectués une analyse de la littérature relative aux RTO, tout d'abord en l'organisant autour de deux aspects fondamentaux des réseaux territoriaux d'organisations, que sont les aspects réticulaire et territorial, et ce, en présentant, leurs caractéristiques respectives et en réfléchissant sur l'influence de ces dernières sur l'évaluation de la performance des RTO. De cette analyse ressort très nettement à la fois la complexité et l'aspect protéiforme de l'évaluation de la performance de ces

réseaux. Nous avons également porté une attention particulière à la littérature concernant les gouvernances des RTO, qui constituent un ciment entre réseau et territoire. Les rôles des structures de gouvernances ont été étudiés, et notamment le rôle de contrôle de ces structures, qui s'érigent souvent en tant qu'instances d'évaluation du réseau. Le rôle des gouvernances de RTO en matière de contrôle et d'évaluation n'est, certes, pas exempt de limites, mais il permet d'ouvrir une question fondamentale, celle de savoir comment les gouvernances, et plus largement tout évaluateur, peuvent s'acquitter de ce rôle, éminemment multiple et complexe. Le deuxième chapitre a ainsi vocation à étudier la réponse que la littérature apporte à cette question épineuse, mais néanmoins fondamentale.

CHAPITRE 2. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES RESEAUX TERRITORIALISES D'ORGANISATIONS

Encore émergente (Fen Chong, 2009) et dispersée – aucune école ne s'est en effet réellement constituée à ce jour –, la littérature sur l'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations connaît toutefois un réel essor depuis environ une décennie, et ce, dans tous les pays, avec par exemple des travaux portant sur l'évaluation de districts industriels brésiliens (Hoffmann, *et al.*, 2009) ou encore de clusters uruguayens (Kesidou et Snijders, 2012). Aucune forme de RTO n'est, à cet égard, négligée, qu'il s'agisse des clusters (Eisingerich, *et al.*, 2005 ; Carpinetti, *et al.*, 2008 ; Eisingerich, *et al.*, 2010 ; Spencer, *et al.*, 2010), des réseaux d'entreprises (Bouteiller et Assens, 2004), des pôles de compétitivité (Bocquet et Mothe, 2009a ; Boquet, *et al.*, 2009 ; Mérindol, *et al.*, 2010) ou encore des réseaux interorganisationnels d'acteurs portuaires (Le Mestre, 2004 ; Frédouet et Le Mestre, 2005) par exemple. Cela souligne l'intérêt fort et transversal porté à l'évaluation de la performance des RTO.

Cette littérature est redevable à trois champs de recherche différents mais complémentaires, à savoir la littérature sur l'évaluation de la performance des entreprises, celle relative à l'évaluation de la performance des relations inter-organisationnelles (alliances d'entreprises, par exemple) et enfin la littérature dédiée à l'évaluation des politiques publiques. L'étude conjointe de ces trois grandes influences permet, selon nous, de mieux comprendre la construction à la fois rapide et complexe, mais également variée, de la littérature sur la performance des RTO. C'est pourquoi, après une étude de la notion – elle-même éminemment complexe, floue et protéiforme – de performance, de celle d'évaluation et des concepts associés (Section 1), notre approche se structure autour de l'analyse de l'influence de ces trois courants de recherche sur les méthodes et modèles d'évaluation des RTO préconisés dans la littérature (Section 2). Cette seconde section nous permet ainsi d'étudier le « *comment évaluer* »⁵⁶ la performance des RTO. Enfin, comme nous l'avons évoqué

⁵⁶ Cf. introduction de cette partie (p. 82)



au chapitre précédent, les réseaux territoriaux d'organisations ne forment pas un tout homogène (y compris au sein d'un même type de RTO !), et cette hétérogénéité a, bien entendu, un impact sur l'évaluation de leur performance. Nous développerons donc, en guise de conclusion, une réflexion critique sur les facteurs qui influencent en pratique l'évaluation de la performance des RTO, en mettant en exergue les lacunes de la littérature à ce propos pour introduire ainsi les fondements de la problématique, elle-même développée dans le troisième chapitre. La Figure 10 illustre la construction du présent chapitre.

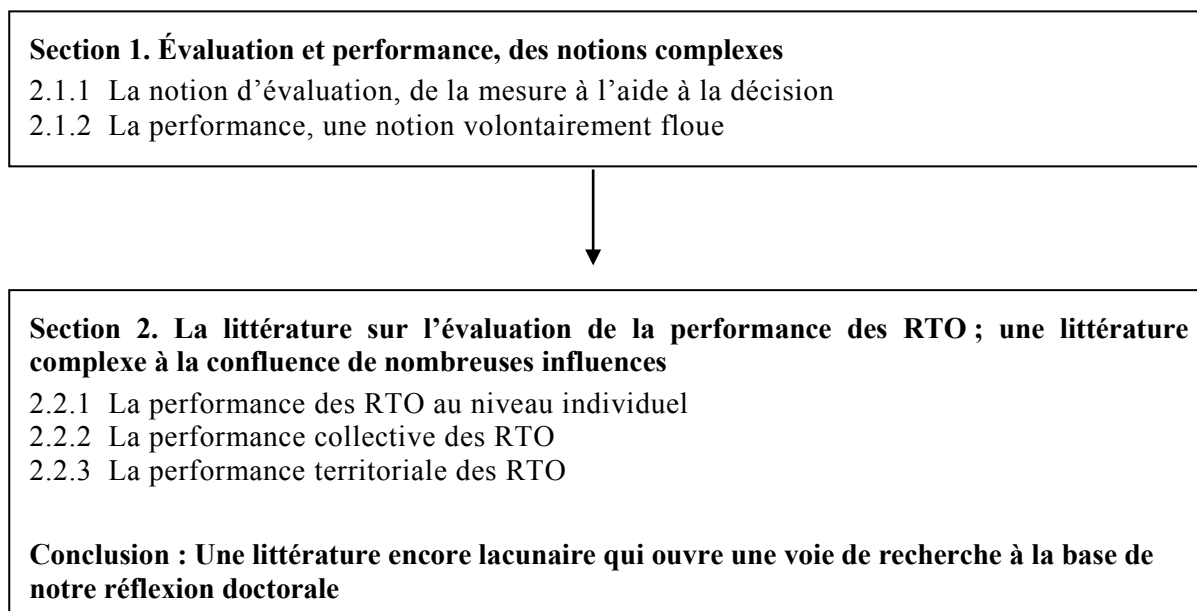


Figure 10 : Plan du Chapitre 2

Section 1. Évaluation et performance, des notions complexes

En 1991, Ehrenberg formulait ce qui est devenu aujourd'hui une évidence, à savoir qu'un véritable « culte » de la performance s'est mis en place dès les années 1970. Ce culte investit simultanément la pratique managériale et la littérature académique et a conduit au développement d'un intérêt considérable pour l'évaluation de la performance, et ce à la fois dans les secteurs privé et public. Cependant, et de façon paradoxale, le seul consensus qui se dégage des travaux dans ce domaine, est... l'absence de véritable consensus sur la notion de performance ! En effet, les auteurs soulignent très largement sa complexité, son caractère protéiforme, mais également son ambiguïté (Bourguignon, 1997 ; Bourguignon, *et al.*, 2002 ; Saulquin et Schier, 2005 ; Essid, 2009). Cette section a donc pour objet de préciser les contours et la signification des notions d'évaluation et de performance, notions centrales pour notre travail doctoral. Nous étudions donc successivement la littérature relative à ces deux notions, considérant notamment la différence entre les notions de mesure et d'évaluation ainsi que l'influence des origines étymologiques de la notion de performance et le flou – volontaire ! – qui entoure sa définition.

2.1.1. La notion d'évaluation : de la mesure à l'aide à la décision

De tous temps, les hommes ont souhaité mesurer et évaluer. On retrouve ainsi en Mésopotamie, dans l'Égypte ancienne ou encore en Gaule, des traces de comptabilité rudimentaire. Ce procédé de mesure a, bien entendu, connu des évolutions successives, dont un tournant décisif au XV^{ème} siècle, avec la première synthèse écrite du système de comptabilité en partie double, mis au point par le vénitien Luca di Borgo, dans son traité « *Somma di aritmetica, geometrica, proporzioni e proporzionalità* ». Ce système, qui fonde aujourd'hui encore les principes de base de notre système comptable, a modifié les procédés traditionnels de mesure. Son impact considérable souligne l'importance des outils de mesure. En effet, la généralisation de l'utilisation de ce système a permis une amélioration de la précision et de la fidélité



des mesures ce qui a, selon Sombart (cité par Nussbaum, 2012), constitué une condition préalable essentielle à l'émergence du capitalisme moderne !

Cette volonté de mesure ne se limite pas aux entreprises, mais elle a également investi très tôt le secteur public. Ainsi, en France, la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen institue pour la « *Société, le droit de demander compte à tout Agent public de son administration* » (article XV). Plus tardivement, Nadeau (1988) retrace les prémices de l'évaluation des politiques publiques en France, à partir notamment de l'exemple de celle portant sur l'Éducation nationale, (qui est) en vigueur depuis le XIX^{ème} siècle. Dans le domaine des politiques publiques, l'« évaluation » (dans son sens actuel) a réellement pris son essor dans les années 1960 dans les pays anglo-saxons, pour se développer en France, à partir des années 1980-1990. Si cette notion a pénétré assez difficilement les habitudes françaises dans un premier temps (Barbier et Matyjasik, 2010), elle a connu une « *consécration institutionnelle* » (Trosa, S., 2009) avec l'inscription dans la Constitution de l'article (47-2), prévoyant que « *La Cour des Comptes [...] assiste désormais le Parlement et le Gouvernement [...] dans l'évaluation des politiques publiques. Par ses rapports, elle contribue à l'information des citoyens* ». Mais, c'est grâce à son inscription dans la LOLF⁵⁷, qu'elle constitue aujourd'hui un principe fondamental et un aspect incontournable de toute politique publique. Cette étape constitue par ailleurs un changement majeur. En effet, la LOLF introduit une logique de performance dans la gestion publique, qui n'est plus fondée sur les seuls moyens utilisés (comme le prévoyait le décret du 22 janvier 1990) mais sur une véritable obligation de résultats. L'évaluation des politiques publiques a alors connu un second grand changement, passant d'un modèle linéaire, qualifié de « *balistique* » (car ayant pour « cible » les objectifs à atteindre, Padioleau, 1982) et fondé sur une évaluation *a posteriori* des politiques, à une évaluation *in itinere* ou « *dans l'action* » (Chanut, 2009), qui remet notamment en doute l'intérêt de la notion d'objectifs (ceux-ci étant difficiles à expliciter et amenés à évoluer au cours de la réalisation de la politique, Delavallée, 2006).

Ainsi, la mesure et l'évaluation, qu'elles concernent des entreprises ou des politiques publiques, s'inscrivent dans une longue évolution historique et suscitent, depuis

⁵⁷ Loi Organique relative aux Lois de Finance, cf. Glossaire

longtemps, un vif intérêt. Mais que signifie « *évaluer* » ? Quelle nuance ce verbe introduit-il par rapport au verbe « *mesurer* » ?

À la fois concept et pratique, l'évaluation est une démarche méthodique visant à déterminer la valeur d'une organisation (Scriven, 1967, 1991). Contrairement à la mesure, l'évaluation implique nécessairement l'expression d'un jugement de valeur. Ainsi, par exemple, réaliser une évaluation à partir d'une mesure de température (il fait 35°), implique la formulation d'un jugement (il fait chaud), construit en comparaison avec des objectifs préétablis ou des données historiques et contextuelles (il fait plus chaud qu'en 1954). Cette démarche induit donc une part de subjectivité dans la formation du jugement et le choix des éléments de comparaison. Trosa (2003) rappelle que l'évaluation est également tournée vers la recherche de causalités, ou de formulation d'hypothèses visant à expliquer (Chelimski, 1985) les résultats obtenus. L'évaluation dans ce cadre constitue une aide à la décision pour les dirigeants (Drucker, 1999) ou les responsables politiques (Cronbach et Suppes, 1969) et peut faciliter les changements organisationnels, voire les justifier (Thoenig, 2002). La mesure ne constitue donc qu'un *moyen* à partir duquel se réalise l'évaluation. Elle reste néanmoins essentielle car elle en est la condition préalable : elle fournit les bases de réflexion sur lesquelles se forme le jugement, qui préside à l'évaluation et la caractérise. Mesure et évaluation sont donc intrinsèquement ou intimement liées et étudier l'évaluation conduit nécessairement à s'intéresser également à la mesure. C'est pourquoi, mesure et évaluation seront considérées de concert dans la suite de ce travail.

Afin de compléter notre analyse de la littérature portant sur la notion d'évaluation, il convient de souligner également la distinction effectuée entre les notions de contrôle et d'évaluation. En effet, nous avons déjà évoqué le rôle des gouvernances de RTO, qui s'apparente pour une part importante à un rôle de contrôleur de gestion (cf. 1.3.2, p. 65), mais comprend également une part d'évaluation du RTO. Gibert (2010), étudiant cette dualité de notions dans le cadre du secteur public, rappelle le flou assez large qui règne dans la littérature à ce sujet, et les difficultés inhérentes à la distinction des notions de contrôle et d'évaluation, qui forment selon ses propres



termes, une « *nébuleuse évaluation-contrôle* » (ibidem, p. 72). Il attribue notamment ces difficultés à la proximité existant entre les finalités du contrôle et celles de l'évaluation (mesurer et apporter de l'aide à la décision) et fonde alors la distinction entre ces notions sur différents aspects, comme notamment le centrage de l'investigation (davantage orientée sur les impacts dans le cas de l'évaluation), la nature de la rationalité supposée sous-jacente à l'action, le caractère plus souvent périodique du contrôle opposé à celui davantage ponctuel de l'évaluation ou encore à la nature des informations traitées (internes et calibrées dans le cas du contrôle, difficilement accessibles et plus hétérogènes pour l'évaluation).

Au sein des pratiques d'évaluation, l'évaluation de la *performance* a fait l'objet d'un intérêt particulièrement exacerbé durant ces dix dernières années (Taticchi, *et al.*, 2010). Celle-ci présente en effet divers avantages. Par exemple, l'évaluation de la performance constitue souvent une incitation à l'amélioration (Meyer, M. W., 2002). Elle aide également les managers dans leur pilotage, et contribue ainsi à la performance des organisations concernées (Sharma, *et al.*, 2005). Cet intérêt pour l'évaluation de la performance ne se limite pas au seul secteur privé. Ainsi Radin (2000) affirme que : « *if there is a single theme that characterizes the public sector in the 1990s, it is the demand for performance. A mantra has emerged in this decade, heard at all levels of government that call for documentation of performance and explicit outcomes of government action* ». En effet, dès cette époque, presque tous les pays d'Amérique du Nord, d'Europe, d'Australie et certains en Asie, en Afrique ou en Amérique latine avaient fait de la mesure et de l'évaluation de la performance un élément essentiel des réformes en management public (Behn, 2000 ; Pollitt et Bouckaert, 2011). L'intérêt pour la performance et son évaluation s'est également développé au sein des réseaux territorialisés d'organisations. En effet, la très grande majorité des évaluations qui les concernent, qu'il s'agisse de leur auto-évaluation ou de l'évaluation des politiques publiques de soutien dont ils bénéficient, sont explicitement centrées sur l'évaluation de la performance. La notion complexe de performance s'avère donc essentielle à considérer et fait l'objet de la sous-section suivante.

2.1.2. La performance : une notion volontairement floue

Le mot performance tire ses prémices étymologiques de l'ancien français *performance* (« accomplissement, exécution »), lui-même issu du latin *performare* (« former entièrement »). Oublié pendant quelques siècles, il réapparaît au XIX^{ème} siècle, après une incursion dans la langue anglaise et par le truchement des turfistes, qui l'utilisent pour qualifier les résultats et succès obtenus par les chevaux de course (Académie française, 2011).

De ces pérégrinations historiques, le mot performance a conservé aujourd'hui deux acceptions ; il peut alternativement désigner un processus ou un résultat.

La performance, envisagée comme processus est surtout illustrée dans le domaine artistique. Ainsi, dans l'art contemporain, le terme « performance » désigne une forme d'expression artistique où l'œuvre réside dans son exécution elle-même, le plus souvent en interaction avec le public. Éphémère, elle suppose des qualités particulières de la part de l'artiste. La *performance* est alors en elle-même la manifestation publique d'une maîtrise technique et artistique, d'une prouesse.

La seconde acception du mot performance – la plus courante aujourd'hui – désigne un résultat. Dans un article séminal sur la notion de performance en sciences de gestion, Bourguignon (1997) propose une typologie de la performance qui établit une distinction nette entre la performance-*résultat* et la performance-*réussite*⁵⁸. Elle affirme cependant que pour « *la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action* ». En effet, en plus de faire référence à un résultat (Bouquin, 2004), le mot performance conserve le plus souvent de ses origines étymologiques associées au sport, une connotation positive de succès, d'exploit, de prouesse. Ces deux derniers termes sont d'ailleurs les plus proches synonymes du mot performance⁵⁹. Une illustration de l'existence tangible de ces

⁵⁸ La typologie établie par Bourguignon (1997, p. 91) comprend (donc) 3 aspects de la performance : la performance comme action ou processus, la performance comme résultat et la performance, comme succès. Cet auteur ajoute que la signification du terme performance comme résultat ou comme succès, dépend généralement du nombre du mot. Ainsi, utilisé au pluriel, le terme de performance fait davantage référence à un résultat quel qu'il soit, alors qu'au singulier, le terme de performance ferait davantage référence à un résultat positif, à un succès.

⁵⁹ Source : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRS), *Performance*, article consultable à l'adresse suivante : <http://www.cnrtl.fr/synonymie/performance>, consulté le 2 février 2013.



connotations est manifeste dans le domaine mécanique. En effet, le terme *performances* y est utilisé pour désigner non pas tant les caractéristiques techniques (ou résultats) des voitures ou des machines, mais les capacités *maximales* qu'elles peuvent atteindre.

Dans le domaine de la gestion, l'association assez constante de ces connotations étymologiques (prouesse, exploit, etc.) au mot performance entraîne des conséquences pratiques significatives. En effet, ces connotations peuvent s'ériger implicitement en valeurs de référence pour les organisations ou pour leurs membres, qui associent alors au mot « performance » des représentations idéologiques comme l'effort, le dépassement, le progrès ou le succès (Bourguignon, 1997). Selon Aubert (2006), cette évocation implicite – mais bien présente – d'un nécessaire dépassement exceptionnel des résultats, peut alors conduire à une élévation des exigences sociales et à une augmentation constante de la pression s'exerçant sur les individus.

La prégnance de ces connotations a également pour conséquence de compliquer (voire de rendre presque impossibles ...) les tentatives d'une définition de la notion de performance en gestion. En effet, si dans le domaine sportif, un ensemble de conventions claires (les règles du jeu) délimitent, avec précision et sans appel, les critères permettant de définir ce qu'est une réussite ou une performance (franchir plus rapidement que les autres une certaine distance, envoyer une balle à un certain endroit plus souvent que son adversaire, etc.), en gestion, il existe en revanche autant de représentations de la performance que d'individus. La performance, étant « une affaire de perception », elle « *a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, [...] Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat social ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation* » (Saulquin et Schier, 2005, p. 6). Ce paradoxe entre surdétermination et indétermination participe à expliquer la complexité de la définition de la performance. Cela ajoute également de la complexité à son évaluation. En effet, l'ambiguïté de la définition se répercute sur les instruments de gestion et la mesure

qui est effectuée n'est alors pas « neutre » (Bouckaert et Halligan, 2007). Alors que les outils semblent relativement objectifs de prime abord, ils sont en réalité eux-mêmes sujets à une « *irréductible composante culturelle* » (Bourguignon, *et al.*, 2002). Dans le cas de relations inter-organisationnelles comme les alliances, Arino (2003) souligne que la problématique est la même. Les visions de la performance peuvent se révéler très différentes : atteinte des objectifs stratégiques spécifiques de chacun, rentabilité de l'objet de l'alliance (le produit ou la filiale développée en commun), satisfaction tirée par chacun de la relation, etc. Cela s'avère encore plus prégnant dans le cas des RTO où, comme nous l'avons souligné dans le premier Chapitre (cf. 1.1.1, p. 23) ainsi que dans l'Annexe 1, il existe une grande diversité et hétérogénéité des membres et de leurs objectifs.

La multiplicité des connotations et des représentations rend donc la notion de performance éminemment multiple, protéiforme, changeante (car les représentations des individus évoluent) et finalement assez subjective... et vient, à son tour, compliquer encore la définition et l'évaluation de la performance. Cette double réalité sémantique et conceptuelle ne constitue toutefois pas une véritable limite, dans la mesure où Bourguignon (1997) souligne que les chercheurs, mais aussi, voire surtout, les praticiens n'ont pas forcément intérêt à s'accorder sur une définition précise de la performance. En effet, l'absence de « carcan » précis permet de profiter de sa connotation plutôt positive (succès sportif, exploit) tout en laissant une marge de liberté aux acteurs dans l'interprétation qu'ils font de la performance. Ainsi, les praticiens peuvent laisser leurs subordonnés attribuer à la performance les valeurs qui leur correspondent le mieux. En « *maniant l'ambiguïté comme un outil de gestion* », ils évitent de coûteux conflits sociaux (Landry, 1995). Ils peuvent également adopter, parmi les valeurs organisationnelles traditionnellement associées à la performance (réussite, succès, effort, exploit, compétition, etc.), celles qui sont le plus en accord avec les exigences de l'organisation (Bourguignon, 1997). En cela, la performance constitue un construit culturel⁶⁰, qui peut fonder les bases d'un mythe

⁶⁰ En tant que construit culturel, la notion de performance peut faire référence à des visions différentes des liens unissant l'entreprise et la société (Gond et Igalens, 2010). La performance est ainsi tour à tour décrite dans la littérature comme assurant la régulation socio-économique (Carroll, 1979) ou la répartition des pouvoirs entre des acteurs de la société (Clarkson, 1995).



organisationnel⁶¹, mobilisateur ou rationalisateur (Saulquin et Schier, 2005). De leur côté, les chercheurs ne se privent d'aucune signification possible et peuvent donc embrasser la totalité du champ sémantique et des définitions possibles de cette notion (Bourguignon, 1997).

Bourguignon (1997, p. 91), dans une volonté de synthèse, souligne l'importance de la prise en compte des objectifs des organisations dans l'évaluation de leur performance et propose ainsi de définir la performance comme étant « *la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature ou la variété de ces objectifs* ». En évitant de faire référence à la notion de succès (ou d'échec), cette définition permet d'éviter les risques liés à la présence de ces connotations en matière d'évaluation. En effet, Arino (2003) rappelle que réfléchir en terme de succès ou d'échec peut conduire à des évaluations très tranchées, presque binaires, ne laissant que peu de place à la nuance, et ce, malgré la complexité des phénomènes, des organisations ou des objets étudiés, dans la mesure où le produit, la relation, l'organisation, etc. sont alternativement perçus comme un succès ou un échec. L'intérêt focalisé sur les objectifs permet également de mettre l'accent sur deux notions fondamentales, à savoir l'efficacité et l'efficience. L'efficacité représente le rapport entre un résultat obtenu et les objectifs attendus. Elle traduit donc la capacité d'une organisation à produire un résultat spécifique, attendu et mesurable, celui-ci pouvant varier selon les parties prenantes. Toutefois, et contrairement à la notion d'efficience, elle ne prend pas en considération les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat. La notion d'efficience, définie en 1957 par Simon, semble donc représenter une estimation plus « complète » de la performance. Mintzberg (1990) relève cependant quelques limites liées à l'utilisation de l'efficience dans les évaluations de la performance. En effet, la volonté d'améliorer l'efficience se traduit souvent, selon lui, par une recherche d'économies qui, poussées trop loin, provoquent une élévation des coûts cachés (comme les coûts sociaux, par exemple). Par ailleurs, ainsi que le rappelle Rojot (2005), l'efficacité se révèle *in fine* plus critique pour le succès que l'efficience,

⁶¹ Lemaître (1984) définit les mythes organisationnels comme des « *moyens de communiquer et de stabiliser un système de représentation et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social* ». Un mythe rationalisateur repose sur une rationalisation *a posteriori* des événements ou actions survenus dans l'organisation et permettant souvent de légitimer les actions futures. Un mythe mobilisateur a, quant à lui, pour objet de fédérer les acteurs autour d'une idée ou d'un but commun.

optimiser l'efficacité d'une politique organisationnelle inefficace n'ayant pas de sens !

Les notions de performance et d'évaluation sont donc des notions polysémiques, que l'hétérogénéité et la diversité des membres des RTO rendent encore plus complexes. Il importe alors de s'interroger sur « comment » évaluer la performance des RTO et donc d'analyser la littérature, encore émergente, consacrée à cette thématique.

Section 2. La littérature sur l'évaluation de la performance des RTO, une littérature complexe à la confluence de nombreuses influences

L'étude des notions d'évaluation et de performance dans la section précédente nous a permis de considérer toute l'ambiguïté, la complexité et la multitude d'aspects qu'elles peuvent revêtir. Toutefois, et malgré les difficultés inhérentes, la mesure et l'évaluation de la performance des RTO demeurent cruciales (Leseure, *et al.*, 2001), et ce, aussi bien pour les praticiens – qu'ils appartiennent au secteur privé ou au public – que pour les chercheurs. Sydow et Milward (2003) soulignent ainsi que l'augmentation du taux d'échec de RTO d'une part mais également l'intérêt évident de ces évaluations pour la mise en œuvre des politiques publiques renforcent et justifient leur nécessité.

Si la littérature s'intéressant à l'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations s'avère encore émergente (Fen Chong, 2009), elle s'est toutefois rapidement articulée autour d'un paradigme fondateur, à savoir la nécessité d'avoir recours simultanément à différents niveaux d'évaluation de la performance du RTO (Provan et Milward, 2001) :

- un niveau individuel ;
- un niveau collectif
- et un niveau « communautaire » (ou territorial).

Kenis et Provan (2009) soulignent l'importance de bien différencier chacun de ces niveaux tout en reconnaissant la difficulté. C'est pourquoi, et même si ces dimensions peuvent se chevaucher, nous structurons cette section suivant ces différents niveaux, arguant que la complexité qui s'est rapidement développée au sein de la littérature dédiée à l'évaluation de la performance des RTO est due à l'adaptation concomitante de très nombreux outils, méthodes et démarches, eux-mêmes issus de diverses littératures. Ainsi, selon nous, la littérature relative au niveau *individuel* d'évaluation de la performance des RTO est particulièrement

redevable à la littérature relative à la performance des entreprises (2.2.1), celle concernant le niveau *collectif* d'évaluation a été plutôt impactée par l'évaluation de la performance des alliances (2.2.2) et enfin, l'évaluation au niveau *territorial* a été principalement structurée, quant à elle, par la littérature consacrée à l'évaluation de la performance des politiques publiques (2.2.3).

2.2.1. L'évaluation de la performance des RTO au niveau individuel

Le premier niveau pertinent de l'évaluation des RTO relevé par la littérature est le niveau dit « individuel ». Il correspond à l'évaluation, à un niveau individuel, des organisations qui constituent le réseau, et plus particulièrement des entreprises et de leurs gouvernances. Cette littérature se signale, de prime abord, par un caractère « dispersé », qui vient, selon nous, de la richesse de ses sources d'influences, et notamment de la littérature – aux multiples facettes – relative à la mesure de la performance des entreprises. Celle-ci laisse en effet une empreinte forte, sur les travaux à la fois académiques et pratiques relatifs à l'évaluation de la performance des RTO. Avant d'analyser successivement les travaux portant sur l'évaluation de la performance de la gouvernance et des membres des RTO, et dans un souci de clarté, nous rappellerons, d'une façon volontairement très succincte⁶² et schématique, les grands courants qui ont traversé la littérature sur l'évaluation de la performance des entreprises.

La littérature portant sur la mesure et l'évaluation de la performance des entreprises s'est construite autour de trois courants majeurs. Même si chaque nouveau courant s'est pour l'essentiel construit en réaction aux limites des précédents, ils continuent, de concert, à influencer la pensée et la pratique actuelle de l'évaluation des entreprises. Beaucoup d'auteurs ont d'ailleurs tenté d'en combiner les avantages au

⁶² La performance étant à la fois très complexe et au cœur des préoccupations managériales des entreprises, la littérature sur son évaluation est extrêmement riche, diverse et foisonnante (Neely, *et al.*, 1995). Toutefois, l'objectif de notre travail n'étant pas d'en faire une représentation exhaustive, nous choisissons d'en dresser un portrait concis et qui ne peut donc pas rendre la totalité de la richesse de ce champ. De plus, nous considérons cette littérature dans une vision stricte, excluant les travaux consacrés aux relations inter-organisationnelles, qui sont étudiées dans la deuxième sous-section (cf. 2.2.2. L'évaluation de la performance collective des RTO p. 90).



sein de modèles intégrateurs (Taticchi, *et al.*, 2010), comme par exemple Bitici et al. (2000) et leur système de mesure dynamique de la performance.

Le premier courant de la littérature relatif à l'évaluation de la performance des entreprises réunit les travaux fondés sur des mesures financières et comptables : calcul du retour sur investissement, de la rentabilité du capital (Simons, 2000), auxquels seront ajoutés, dans les années 1980, les modèles EVA (*Economic Value Added Model*), ABC (*Activity Based Costing*, Cooper et Kaplan, 1988) ou encore SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*, Cross et Lynch, 1988). Après un intérêt centré sur la notion d'excellence qui a prévalu dans les années 1970 (Peters et Waterman, 1999), ces travaux se sont ensuite polarisés autour de la notion de valeur. La performance de l'entreprise s'est progressivement affirmée comme étant sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires ou ses clients, valeur ou donnée mesurable par des outils, comme la chaîne de valeur de Porter (1986a). Le succès de cette approche classique et traditionnelle de la performance, qui a longtemps exercé une véritable domination sur le champ (Venkatraman et Ramanujam, 1986), et qui reste encore très présente aujourd'hui notamment dans la pratique, s'explique certainement à la fois par la relative facilité de la mise en œuvre des outils qui s'y rapportent, mais également par leur universalité (Lorino, 1995). La performance financière est alors considérée comme étant à la fois fondamentale, fédératrice et finale (Fiol, 1991), et ce, malgré les nombreuses limites recensées à l'encontre de la plupart des approches de ce courant (comme, par exemple, le fait de privilégier des stratégies court-termistes et l'utilisation quasi-exclusive d'indicateurs quantitatifs susceptibles de donner une apparence d'objectivité potentiellement trompeuse et d'induire une simplification de la réalité, dont on connaît pourtant les nuances et la complexité). Parmi ces critiques, Wallman (1995) a souligné l'importance de la prise en compte des critères non financiers dans la mesure de la valeur et Porter (1986a) a largement dénoncé la focalisation de ces travaux sur l'entreprise, au détriment de la prise en compte de l'environnement de la firme.

C'est d'ailleurs sur ce constat établissant l'aspect *relatif* de la performance, que s'est bâti le deuxième courant fondamental de la littérature sur l'évaluation des entreprises.

Selon cette deuxième grande approche, la performance d'une entreprise doit être considérée en comparaison avec celle des autres entreprises. Ce courant s'est beaucoup enrichi des travaux de Porter (1986b), qui a réintroduit dans les années 1980 l'importance du milieu concurrentiel, qui connaissait alors d'importantes mutations (Prahalad et Hamel, 1994). L'entreprise n'est plus seulement évaluée en tant que telle, mais par rapport à son environnement. Le succès de ce courant de la littérature s'illustre notamment par le succès de la notion de part de marché relative, dont la conquête reste encore souvent aujourd'hui l'objectif premier de beaucoup d'entreprises commerciales (Marmuse, 1997). Le développement du benchmarking (processus continu d'analyse comparative intervenant notamment au niveau d'entreprises concurrentes) s'inscrit également dans ce courant, qui s'avère encore mobilisé dans la littérature actuelle avec, par exemple, le développement en 2006 du modèle *Performance, Development, Growth Benchmarking System* (St-Pierre et Delisle, 2006).

La troisième évolution majeure de la littérature est née de la volonté d'effectuer des mesures qui ne soient pas uniquement de nature financière mais qui présentent un certain équilibre (« *balance* »). Le premier modèle répondant à ces principes est le modèle *Supportive Performance Measures*, proposé par Keegan, Eiler et Jones (1989). Il a cependant été rapidement supplanté en notoriété par le tableau de bord prospectif (« *Balanced Scorecard* ») développé par Kaplan et Norton (1996). Celui-ci a en effet connu très vite un grand succès à la fois académique et pratique⁶³. En 1995, Neely *et al.* (1995) ont ainsi estimé qu'entre 30 et 60% des entreprises ont effectivement adopté cet outil de mesure de la performance. Une analyse bibliométrique menée par Taticchi (2010) montre, quant à elle, la domination du *Balanced Scorecard* dans la littérature, et ce, malgré l'émergence de critiques relatives à la manipulation de cet outil (Jacobs, *et al.*, 2006). Ce modèle a toutefois fait l'objet de nombreux travaux destinés à l'adapter à différents types d'organisations et d'environnements (organisations à buts non-lucratifs, secteurs d'activité variés, etc.).

⁶³ sauf en France, où il a été assez mal accueilli au départ, en raison de la préexistence de Tableaux de bord (Bourguignon, *et al.*, 2001)

Un intérêt plus global a ensuite été porté à l'étude de la performance des organisations et s'est concrétisé dans la littérature, par l'émergence de la notion de performance « globale »⁶⁴, et l'intégration de préoccupations relatives à la responsabilité sociale, éthique et environnementale des entreprises envers leurs parties prenantes (considérées dans une vision élargie, celle du « développement durable », intégrant par exemple la société en général ou les générations futures). Cette volonté a conduit à l'émergence de très nombreuses notions connexes, comme les performances « *sociétale* », « *environnementale* », « *équitable* », « *durable* » ou encore « *soutenable* », au point de créer un certain flou sémantique (Pluchart, 2011). La Figure 11 présente le périmètre des principaux termes utilisés.

Performance durable (performance soutenable à long terme)			
Performance globale (performance reconnue par les investisseurs éthiques)			
Performances			
Économiques Création de valeur pour l'actionnaire	Sociale Emploi et conditions de travail, développement personnel	Environnementale Protection de l'environnement et des ressources naturelles	Sociétale Satisfaction des parties prenantes

Figure 11 : Les notions de performance (Source : Pluchart, 2011)

Ces nouveaux types de performances s'avèrent cependant assez difficiles à opérationnaliser en pratique. Ainsi, Capron et Quairel (2006) affirment que « *le concept de performance globale fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable* » (Capron et Quairel, 2006, p.15). Selon ces auteurs, si ces construits rencontrent un certain succès aujourd'hui, ils ne peuvent à l'évidence s'affranchir de l'hégémonie culturelle, depuis longtemps attachée à la performance financière. De ce fait, et peut-être dans le but de légitimer une telle démarche, de nombreux travaux tentent d'établir un lien entre performance sociale et performance financière (Margolis et Walsh, 2003). Selon Allouche (2005), ce lien serait établi dans 71% des études portant sur le sujet, même si la force et la nature du lien restent

⁶⁴ Selon Pesqueux (2004), le fait d'ajouter un terme « flou » (en l'occurrence le mot « global »), à celui tout aussi flou, complexe et protéiforme de « performance » illustre l'ambiguïté inévitable de la notion de performance globale.

encore l'objet de vives contradictions. Le développement actuel de nombreux travaux dans ce domaine (Essid, 2009 ; Pluchart, 2011) semble indiquer que la prise en compte croissante de la responsabilité sociale des entreprises pose peu à peu les fondements de l'émergence d'un nouveau paradigme, pour la mesure et l'évaluation de la performance (Essid, 2009).

La littérature sur l'évaluation de la performance des RTO intègre ces différents courants de recherche, et ce, tant pour l'évaluation individuelle portant sur les gouvernances que pour celle consacrée aux membres des RTO.

L'évaluation des gouvernances des RTO

L'étude de la littérature traitant du niveau individuel d'évaluation se caractérise par la prépondérance des travaux relatifs aux membres des RTO. Ce parti-pris peut certainement s'expliquer à la fois par le caractère émergent de la littérature sur la gouvernance des RTO (Chabault, 2007) mais également par le fait que les premiers réseaux, et les plus emblématiques (comme la Silicon Valley), disposent de gouvernances de type *communautaire a-structurée* (réseaux dans lesquels la coordination s'effectue par ajustement mutuel, cf. 1.3.1, p. 49). L'absence d'une structure de gouvernance formelle complique *de facto* la mesure et l'évaluation de celle-ci. Certains travaux, comme ceux de Bocquet et Mothe (2009a) notamment, commencent cependant à souligner l'importance de la prise en compte de la gouvernance, en mettant en lumière le lien fort existant entre gouvernance et performance, au sein des pôles de compétitivité français.

Les travaux consacrés à l'évaluation de la performance des gouvernances des RTO se basent sur les outils mis en place pour les entreprises, afin d'estimer l'efficacité ou l'efficience de ces structures. Des études relatives à chacun des trois courants majeurs qui ont balisé l'évaluation de la performance des entreprises ont, en effet, été adaptés à l'évaluation de la performance des gouvernances, sans toutefois que ces adaptations n'obéissent à une logique d'ensemble préalable. A titre d'exemple, on peut citer :

- la mise en place d'outils de mesure d'indicateurs financiers (Fen Chong, 2009) et ce même si certains éléments essentiels des RTO ne peuvent être évalués



par des modèles financiers et comptables, comme les ressources immatérielles, par exemple (Pelé et Pluchart, 2007).

- des démarches qualité et de benchmarking (comme l'illustre la *European Excellence Cluster Initiative*, qui a pour vocation de « *benchmarker* » les gouvernances des différentes formes de clusters européens)
- mais surtout différentes adaptations du *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton, qui avaient déjà réalisé une telle adaptation pour les alliances d'entreprises (Kaplan, *et al.*, 2010). Ainsi, on retrouve par exemple les travaux de Carpinetti, Cardoza *et al.* (2008) et de Lin, Lee *et al.* (2013). Ces derniers intègrent à leur modèle des mesures quantitatives issues du modèle DEA (*Data Envelopment Analysis*) et des mesures qualitatives provenant de l'approche AHP (*Analytic Hierarchy Process*). L'adaptation du *Balanced Scorecard* suscite, toutefois, des critiques relatives notamment aux possibilités effectives d'adaptation de cet outil à un contexte organisationnel très différent de celui pour lequel il a été initialement conçu (Taticchi, *et al.*, 2010). Le Mestre (2004) souligne également la divergence des buts poursuivis par les acteurs, qui peuvent s'apparenter aux actionnaires du modèle initial, c'est-à-dire le plus souvent l'État, qui, contrairement aux actionnaires du privé, ne cherche généralement pas une maximisation des profits.

L'évaluation des membres des RTO

Les travaux relatifs à l'évaluation des membres des RTO se focalisent quasi-exclusivement sur l'évaluation des entreprises et reposent sur le postulat qu'un réseau territorial d'organisations performant aura nécessairement un impact positif sur la performance des entreprises qui le composent (Andersson, U., *et al.*, 2002). La mesure de la performance des membres d'un réseau est donc utilisée comme un proxy permettant d'estimer la performance du réseau dans son ensemble. Boschma *et al.*, (2007) soulignent alors l'importance de focaliser l'appréciation de la performance des membres à un niveau individuel et non collectif. En effet, si la majorité des travaux concernant les RTO s'attachent à souligner l'intérêt de la participation au RTO pour les membres (accès à des ressources, notamment en termes de connaissances, de

financement ou de main d'œuvre, etc., cf. Chapitre 1), Barbesol et Briant (2008) nous rappellent que ces effets favorables n'ont aucun caractère linéaire ou systématique. Ainsi, par exemple, tous les membres ne bénéficient pas des mêmes externalités de connaissance (Boschma, R. A. et Wal, 2007). En effet, pour qu'une entreprise puisse bénéficier des avantages relatifs au RTO, elle doit disposer d'une certaine capacité d'absorption ou encore d'une capacité à s'insérer dans le RTO (Camison, 2004b), qui dépend notamment de sa taille et de son âge (une petite entreprise jeune bénéficiera davantage de la légitimité et des ressources apportées par le réseau, Baum et Oliver, 1991).

Divers indicateurs de la performance des entreprises sont alors mobilisés, comme la valeur ajoutée (De Langen, 2002), les exportations réalisées (Becchetti, *et al.*, 2007), la croissance (Beaudry et Swann, 2009) ou encore le niveau d'innovation (Bell, G. G., 2005) des entreprises membres. La constatation de la diversité des mesures mobilisées dans la littérature et des conséquences néfastes qui peuvent en résulter que cela peut avoir (en terme de comparabilité notamment) ont conduit Chalaye et Massard (2009) à plaider pour le développement d'une approche multi-critères d'évaluation.

Une telle approche ne prend toutefois pas en compte de l'environnement du réseau. C'est pourquoi, Hendry et Brown (2006) ainsi qu'Aliouat et Thiaw (2010), par exemple, prônent la réalisation de benchmarking mettant en parallèle la performance des entreprises membres du pôle et celle des entreprises du même type, mais extérieures au pôle. Carpinetti (2008) ainsi que Beaudry et Breschi (2003) se concentrent, pour leur part, sur le benchmarking de leur niveau d'innovation. Certains auteurs, comme Andersson et Bjerre (2006) déplorent toutefois le manque de données homogènes et fiables, qui freine la mise en place d'initiatives de benchmarking tournées vers l'international, par exemple.

Parallèlement, quelques très rares travaux adaptent d'autres outils ou méthodes issus de la littérature financière, comme Ruland (2013), par exemple, qui propose d'évaluer la performance d'un RTO en considérant l'impact de l'annonce par une entreprise de son entrée dans ce RTO, sur son cours boursier. Cela permet alors d'apprécier le jugement que le marché se fait de la performance du RTO et de ce que celui-ci peut



apporter à l'entreprise. Cette démarche reste cependant singulière et peu représentative de l'ensemble des travaux de ce champ.

Cependant, le postulat évoqué ci-dessus, stipulant que la performance du réseau entraîne la performance de ses membres, doit être nuancé. En effet, Kenis et Provan (2006) ainsi que Martin et Sunley (2007) soulignent que la démonstration scientifique de l'impact positif de l'appartenance à un RTO sur la performance des entreprises membres n'a pas été faite à ce jour, ce qui limite la portée de ces travaux. De plus, le fait que la performance des membres est en réalité à la fois une variable explicative et une variable « à expliquer » n'a pas été pris en compte : la performance des membres est, en effet, à la fois un antécédent et une cause de la performance du RTO.

Les principaux courants de l'évaluation de la performance des entreprises ont donc fourni les fondements de la littérature consacrée à l'évaluation de la performance et relative à l'évaluation *individuelle* des gouvernances et des membres des RTO. Cependant, et comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, les RTO ne se limitent pas à une collection d'organisations – de nœuds – mais se caractérisent également par l'existence de liens qui les unissent. Les RTO présentent donc également un aspect collectif, qui participe de leur performance, et qu'il convient d'intégrer à l'évaluation de cette dernière.

2.2.2. L'évaluation de la performance collective des RTO

L'évaluation de la performance « collective » des RTO s'effectue au niveau du réseau dans son ensemble (notion de « *méta-performance* », Leseure, et al. (2001)). Elle porte sur les relations inter-organisationnelles existant entre les membres du réseau et les conséquences qui en découlent. Bocquet et Mothe (2009) considèrent ainsi que la performance collective réunit l'ensemble des effets positifs liés à l'agglomération spatiale des activités.

La littérature relative à cet aspect de l'évaluation de la performance des RTO s'est progressivement et assez naturellement constituée en référence à la littérature relative à l'évaluation des relations inter-organisationnelles, et plus précisément, à la

littérature sur l'évaluation des alliances entre entreprises. RTO et alliances présentent, en effet, de nombreuses caractéristiques communes. Ainsi, selon Blanchot (2006), les alliances se caractérisent, à l'instar des RTO, par l'indépendance juridique des acteurs impliqués (ce qui peut favoriser leur opportunisme), l'existence d'éventuelles difficultés de coopération liées aux différences culturelles entre des participants aux objectifs parfois divergents, mais aussi par les relations interpersonnelles développées entre les acteurs de l'alliance, qui dépassent le cadre de simples relations marchandes. Les alliances sont d'ailleurs très présentes au sein des RTO.

Toutes ces considérations amènent certains auteurs, comme Blanchot (2006) à identifier deux axes dans la littérature sur l'évaluation de la performance des alliances (en sus de l'évaluation individuelle des membres des alliances), à savoir l'évaluation de la performance de l'objet de l'alliance et l'évaluation de la performance de la relation.

L'évaluation de la performance de l'objet de l'alliance fait référence au degré d'atteinte des objectifs de l'alliance en elle-même (Blanchot, 2006). Dans le cas des RTO, ces objectifs dépendent à la fois du type de RTO considéré et de la convention s'établissant entre les parties prenantes au sein de chaque réseau. L'évaluation de cet aspect de la performance des RTO s'exprime dès lors en pratique par le suivi d'indicateurs déterminés à partir de la stratégie du réseau.

La performance de la relation fait référence à deux aspects fondamentaux : l'existence d'un lien fort entre performance et confiance au sein du réseau (Nielson, 2007), et entre performance et encastrément, qu'il convient donc d'évaluer (Dacin, *et al.*, 1999 ; Camarinha-Matos et Abreu, 2007). La mesure et l'évaluation des niveaux de confiance et d'encastrément régnant au sein d'une alliance ou d'un RTO s'avèrent cependant d'une grande complexité. En effet, les mécanismes qui président à leurs effets bénéfiques ont un caractère intangible, particulièrement difficile à mesurer. L'appréciation de l'encastrément, par exemple, nécessite la prise en compte de son aspect multi-niveaux (Dacin, *et al.*, 1999) et sa variabilité (Powell, 1996). Ainsi, même si de nombreux auteurs, tel que Dacin *et al.* (1999) et Pelé et Pluchart (2007) soulignent l'importance et même l'intérêt crucial de développer un indicateur



d'encastrement, un tel instrument de mesure n'existe (toujours) pas à ce jour. De plus, aux difficultés d'évaluation du niveau d'encastrement individuel d'un acteur, s'ajoute celle de l'agrégation de ces mesures à un niveau collectif, posant la question de savoir comment définir un indicateur agrégé au niveau d'un RTO. Faut-il additionner les degrés d'encastrement des différents membres pour arriver à un « score » final ? Faut-il en faire la moyenne ? Adopter des pondérations ? La littérature n'apporte à notre connaissance pas de réponse actuellement.

La confiance, qui a pourtant fait l'objet d'un plus large intérêt académique, implique également des difficultés, largement soulignées dans la littérature. En effet, la confiance est en soi un construit polysémique, un système complexe de concepts interreliés (Oliver, A. L. et Montgomery, 2001 ; Delerue et Berard, 2007), dont la définition n'est pas consensuelle (Donada et Nogatchewsky, 2007). Notion éminemment dynamique (Zajac et Olsen, 1993 ; Delerue et Berard, 2007), elle se caractérise à la fois par le grand nombre et la complexité de ses mécanismes générateurs (Delerue, Bérard, 2007, illustré par la Figure présentée en Annexe 3) et par l'absence de quantification la concernant, et ce, à la fois au niveau individuel et collectif (Bouteiller et Assens, 2004, p. 5). Il n'existe ainsi pas, à l'heure actuelle, de consensus sur la façon de mesurer le degré de confiance au niveau d'un réseau dans son ensemble. De plus, si Zucker (1986) souligne que la confiance est reconnue par les théories économiques et par celles relatives aux organisations comme « *le plus efficient des mécanismes de gouvernance des transactions* », Donada et Nogatchewski (2005)(2005) montrent, qu'affranchie de dispositifs plus formels, la confiance peut aussi fragiliser les relations. La littérature s'accorde donc à souligner que, même des notions pourtant bien documentées, telles que la confiance, s'avèrent difficiles à évaluer en pratique au sein des RTO.

En outre, l'évaluation s'avère d'autant plus compliquée qu'il est nécessaire de prendre en compte le caractère non linéaire de ces variables, pour lesquelles, l'idéal ne tend pas vers l'infini. En effet, si la littérature se focalise sur les conséquences positives des relations inter-organisationnelles (Klein, *et al.*, 2000), il importe également de souligner les possibles effets pervers, comme la captation de compétences et de connaissances par l'un des partenaires (Hamel, 1991) ou encore l'augmentation des

coûts de gestion des relations relatives au réseau (Provan et Milward, 2001 ; Lavie, 2006). De la même façon, le « *sur-encastrement* » des acteurs au sein d'un réseau peut les rendre aveugles aux changements se déroulant à l'extérieur du réseau (Pouder et Saint John, 1996 ; « *faiblesse des liens forts* »⁶⁵, Grabher, 1993) et donc aux éventuelles opportunités nouvelles, limitant ainsi leur adaptation et leur potentiel innovateur. Le manque d'ouverture du réseau (fonctionnement « *en vase clos* ») peut enfin induire des rigidités, telles que la formalisation des relations ou la codification des savoirs et conduire « à une situation de myopie et d'entropie menaçant la survie du système » (Ehlinger et Perret, 2009). Antinomique avec la recherche d'innovation qui caractérise de nombreux RTO (Tixier, 2010), ce manque d'ouverture constitue souvent leur « *côté obscur* » (« *dark side* », Soda et Usai, 1999 ; Gulati *et al.*, 2000). Ainsi, si contrairement aux postulats néo-classiques traditionnels, il existe souvent une relation positive entre encastrement et capacité d'innovation, cette relation n'est pas linéaire, comme l'affirme Granovetter (1985 (trad. 2008)), mais plutôt curvilinéaire (en « *U inversé* ») (Uzzi, 1996). La Figure 12 en propose une représentation graphique mettant en parallèle enseignements des théories néo-classiques, de la théorie de l'encastrement et les apports d'Uzzi, et souligne ainsi à la fois les bénéfices et les risques associés à l'encastrement.

⁶⁵ L'expression « *la faiblesse des liens forts* » fait référence à la « *force des liens faibles* » développée par Granovetter (1973 (trad. 2008)) et notamment soulignée dans le cas des RTO, et plus particulièrement des pôles de compétitivité par Aliouat et Bouhaouala (2010).

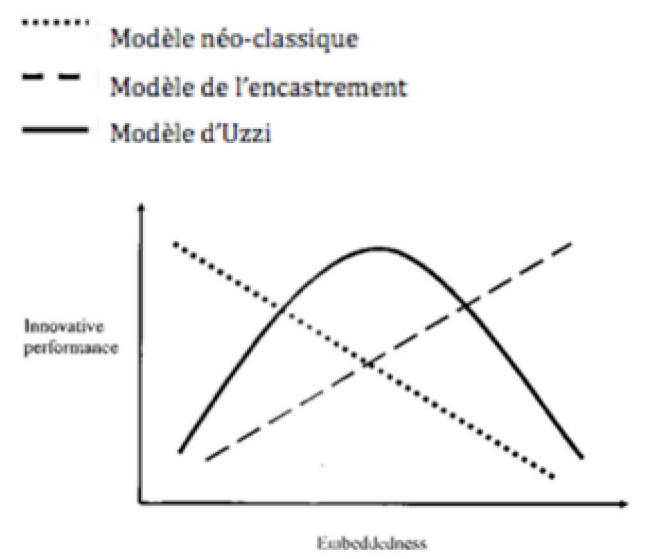


Figure 12 : Relation entre le degré d'encastrement et la capacité d'innovation d'une firme
 (Source : Boschma et al., 2002, p. 31)

Cette réflexion soulève alors la question de la définition des seuils pertinents d'encastrement : quel en est le niveau optimal ? À partir de quel seuil un réseau est-il trop encastéré en pratique ? Ainsi, si la littérature a porté un grand intérêt à l'étude et à l'analyse des liens unissant les acteurs des RTO, la question de l'évaluation de l'intensité de ces liens n'est pas résolue aujourd'hui. Ces difficultés expliquent donc certainement, en grande partie, le constat fait par Kulmala et Lonquist (2006) d'une évaluation des RTO encore souvent limitée aux seuls indicateurs financiers, faciles à mesurer, et à l'évaluation des niveaux individuels et territoriaux de la performance.

2.2.3. L'évaluation de la performance territoriale des RTO

L'analyse de la littérature menée au Chapitre 1, a fait ressortir l'importance de la prise en compte de la dimension territoriale dans l'analyse des RTO et de leur fonctionnement. Cela s'illustre dans la littérature sur l'évaluation de la performance de ces réseaux par l'intérêt fort porté à l'évaluation de la performance dite « communautaire » (Provan et Milward, 2001) ou « territoriale » (Bocquet et Mothe, 2009a ; Chalaye et Massard, 2009) des RTO. Celle-ci désigne l'ensemble des mesures et évaluations permettant d'apprécier l'impact du RTO sur le territoire dans lequel il évolue. Les critères de mesure utilisés sont principalement relatifs à la création

d'emplois ou à la préservation des emplois existants (Bocquet et Mothe, 2009 ; Chalaye et Massard, 2009 ; Porter, 2000). Cette littérature concerne ainsi la pérennité des entreprises du territoire, dont Baum et Oliver (1992b), Ingram et Inman, (1996) et Ingram et Baum (1997) ont souligné l'importance dès les années 1990, mettant en exergue le lien existant entre l'appartenance à un RTO et la pérennité des entreprises. Plus largement, c'est l'ensemble des aspects relatifs au développement économique du territoire qui est pris en considération, que celui-ci soit effectif (avec des indicateurs comme la balance commerciale du réseau (Bocquet et Mothe, 2009)) ou potentiel. Dans ce second cas, des indicateurs relatifs à l'attractivité du territoire sont utilisés (Allix-Desfautaux et Renaud, 2010), et ce, dans un double but, à savoir la mesure de l'attractivité du territoire en elle-même et l'estimation grossière de son développement futur (ex : évolution de la qualification de la main-d'œuvre locale (Porter, 2000), degré d'ancrage des membres (Suire, 2005)).

L'ensemble de ces indicateurs, et notamment l'utilisation de ceux relatifs à l'emploi, pourraient faire penser à une volonté d'apprécier la performance globale des RTO, et plus particulièrement la performance sociétale ou « citoyenne » du RTO (Frédouet et Le Mestre, 2005). Selon nous, la raison de cet intérêt, que porte la littérature pour les indicateurs relatifs aux intérêts de la société ou de la communauté, est à rapprocher de la place qu'occupent les pouvoirs publics au sein des réseaux. Nous avons souligné précédemment (cf. Chapitre 1) le fait que même des RTO apparus spontanément, bénéficient souvent de politiques publiques de soutien, qui se traduisent par l'octroi de subventions ou le développement d'infrastructures, par exemple. Or, les pouvoirs publics, qu'ils soient nationaux, supranationaux ou locaux, font face à une obligation d'évaluation, liée à un besoin de connaissance (nécessaire au pilotage de la politique), de justification (Duran, 1999) et de légitimation de la politique publique (Muller, 1990 ; Rangeon, 1993)⁶⁶. À ce titre, les pouvoirs publics s'érigent en commanditaires incontournables de l'évaluation des RTO et des politiques publiques qui s'y rattachent. Et concomitamment leurs intérêts et questionnements occupent une place centrale dans la littérature réticulaire. Certains auteurs ont d'ailleurs dédié leurs travaux à l'évaluation de la performance des RTO « publics », c'est le cas notamment

⁶⁶ Muller (1990, p. 122) rappelle en effet que « *La demande d'évaluation croît en même temps que les doutes sur la légitimité des politiques publiques.* »

pour Provan et Milward (2001) ou Kenis et Provan (2009). La prise en compte de ces caractéristiques ne vient donc pas, selon nous, d'un intérêt particulier de la littérature pour l'aspect global de la performance des pôles mais elle semble liée à prise en compte implicite des objectifs liés aux politiques publiques et aux enjeux liés au développement du territoire, et ce, même si certains aspects de l'évaluation des politiques publiques sont omis, comme l'évaluation de la cohérence du dispositif, voir même de sa pertinence.

En conclusion, la littérature relative à la mesure et l'évaluation de la performance des RTO permet de distinguer trois niveaux d'analyse de la performance, à savoir un niveau individuel, un niveau collectif et un niveau territorial (cf. Figure 13).

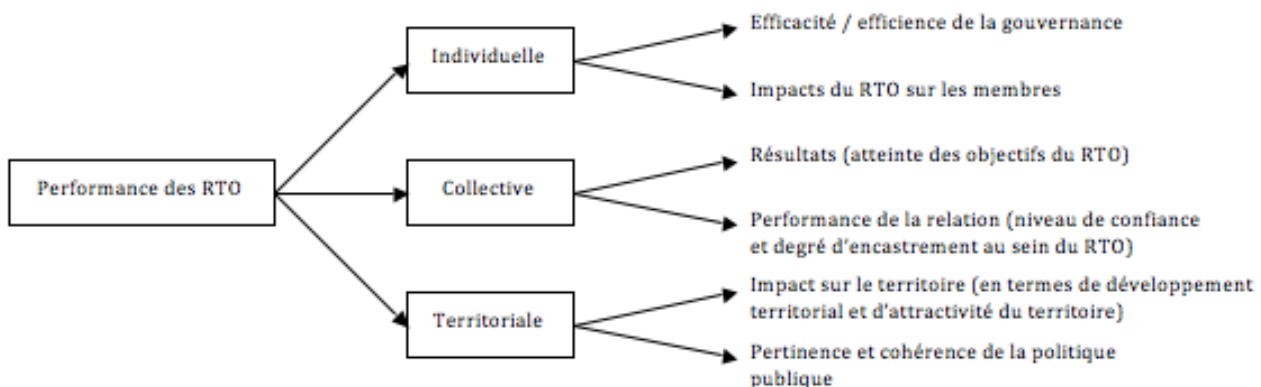


Figure 13 : La performance des RTO : essai de hiérarchisation de ses composantes (Source : auteur)

Cette littérature s'est constituée sur la base riche mais hétérogène des travaux issus des littératures relatives à l'évaluation de la performance des entreprises, des relations inter-organisationnelles et, dans une moindre mesure, des politiques publiques, adoptant, adaptant ou combinant certains de leurs modèles et outils. Ceci explique, selon nous, pourquoi cette littérature, encore émergente, s'avère déjà éminemment riche, complexe et dispersée, aucune véritable école de pensée n'ayant encore émergé à ce jour. Cette littérature s'accorde cependant très largement sur un

point essentiel, à savoir la nécessité, pour réaliser une évaluation pertinente des RTO, de prendre en compte leurs caractéristiques structurelles ainsi que les facteurs de contingence. Cette approche s'inscrit dans une réflexion remontant à 1983, date à laquelle Cameron et Whetten avaient montré – ce qui apparaît d'ailleurs aujourd'hui comme une évidence – l'importance, dès la création d'une organisation, de définir et surtout d'adapter les critères devant servir à son évaluation. Aussi, les apports de la littérature réticulaire se sont essentiellement structurés autour de la définition des caractéristiques structurelles et de facteurs de contingence à considérer.

À cet égard, on peut noter que cette littérature mobilise principalement des caractéristiques structurelles essentiellement liées au type de réseau concerné. En effet, la grande variété de RTO existants (clusters, technopôles, keiretsu, pôles de compétitivité, districts industriels, etc.), suppose la prise en considération, pour chacun, de leurs objectifs, du type d'acteurs qui les constituent ainsi que de leurs modes de coordination (Provan et Kenis, 2008 ; Kenis et Provan, 2009). Partant du constat de la diversité existant au sein même d'un type de réseau, en l'occurrence des pôles de compétitivité (Hussler et Muller, 2010), Bocquet et Mothe (2009) proposent de ne pas se limiter au seul classement des RTO selon leur dénomination usuelle (cluster, district, pôle de compétitivité), mais prônent une analyse plus fine, consistant à repérer, au sein de chaque réseau étudié, un ensemble de caractéristiques (diversité des membres, barrières à l'entrée et à la sortie et mode de coordination) permettant de déduire leur positionnement par rapport à deux idéaux-types de RTO ayant chacun leur propre définition de la performance, à savoir des versions « pures » du cluster « Portérien » ou celle du district industriel « à la Becattini ».

De plus et même si la référence à la théorie de la contingence n'est pas toujours explicite, la littérature réticulaire mobilise également des facteurs de contingence. Alberti (2001), par exemple, distingue des facteurs internes et externes de contingence des RTO. Déterministe et fonctionnaliste, la théorie de la contingence a été fondée par Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967) ainsi que par Thompson (1967) et a rapidement pris une place importante dans la littérature (Dent, 1990, p. 9 ; Sponem, 2010). Elle postule que la performance organisationnelle dépend de l'adéquation entre la structure et son contexte (Drazin et Van de Ven, 1985, p. 515) et retient à ce titre, traditionnellement, des facteurs de contingence comme la



localisation géographique (Maskell, 1989 Neely ; 1992), le secteur d'activité et ses caractéristiques (Gulati, *et al.*, 2002) la taille de l'organisation (Donaldson, 1996 ; Chapman, 1997), l'environnement compétitif ou encore de l'incertitude perçue de l'environnement de l'organisation (Cauvin et Bescos, 2005 ; Eisingerich, *et al.*, 2010). Dans la littérature réticulaire, un intérêt particulier est porté au secteur d'appartenance du RTO, à sa taille (Nicolini, 2001) ou encore à son histoire (Carpinetti, *et al.*, 2008 ; Boquet, *et al.*, 2009 ; Mérindol, *et al.*, 2010 ; Spencer, *et al.*, 2010). Ce dernier point est particulièrement mis en lumière par Fen Chong (2009), qui mobilise la notion de caractéristiques « *héritées* » des RTO. Ceux-ci peuvent en effet « *hériter* » de caractéristiques préexistant à leur création ou présentes au sein de stades précédents d'évolution du réseau⁶⁷. Les conditions même de la création du réseau (par exemple son caractère autopoïétique ou non) impactent également les RTO (Kenis et Provan, 2009).

Enfin, l'importance de la prise en compte des caractéristiques structurelles des RTO lors de l'évaluation de leur performance, ne se limite pas à l'étape de la mesure de la performance mais se révèle également critique pour la formation du jugement évaluatif. En effet, à l'instar de la comptabilité dans les entreprises, (Otley, 1980), la mesure est interprétée en fonction de caractéristiques susceptibles d'influencer le jugement porté sur la performance du réseau, comme sa composition (Häussler et Zademach, 2007), les ressources dont il dispose (dont notamment les ressources financières et humaines affectées à la production de connaissance, Chalaye et Massard, 2009), son positionnement sectoriel, son degré de spécialisation sectorielle ou technologique ou encore le potentiel estimé du ou des marchés visés (Chalaye et Massard, 2009).

La littérature souligne ainsi, très largement, l'importance de la prise en compte des caractéristiques structurelles (type de RTO, âge, taille ...) et des facteurs de contingence (évolutivité du secteur économique, de la technologie ...) des RTO pour l'évaluation de leur performance. Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche à ce jour n'a considéré l'impact de possibles pressions institutionnelles sur l'évaluation

⁶⁷ Fen Chong (2009) donne ainsi l'exemple des pôles de compétitivité, qui pour certains sont issus de systèmes productifs locaux ou d'autres formes de réseau, dont ils ont parfois conservé certaine caractéristique.

de la performance des RTO. La littérature sur l'évaluation des RTO néglige ainsi les apports de la théorie néo-institutionnelle, et ce, alors même qu'Owen-Smith et Powell (2008, p. 596) soulignent, avec force, l'intérêt de recherches mêlant réseaux et néo-institutionnalisme. C'est donc à partir de ce constat – étonnant – de l'existence d'une lacune dans la littérature relative à l'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations, que nous construisons notre réflexion doctorale.

CHAPITRE 3. CADRE CONCEPTUEL, PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

L'étude de la littérature relative aux réseaux territoriaux d'organisations a montré combien l'évaluation de leur performance est un art difficile (Weil, Thierry, *et al.*, 2010, cf. Chapitre 1). De plus, nous avons identifié une lacune dans la littérature, encore émergente, portant sur l'évaluation de ces réseaux (Chapitre 2). Cette littérature, qui se caractérise à la fois par la diversité des approches mobilisées et par son manque de structuration, a vu émerger un consensus autour de l'importance de la prise en compte des caractéristiques structurelles et des facteurs de contingence des RTO, dans la compréhension de l'évaluation de leur performance. Mais, mis à part de très rares prémices (De Langen, 2004, par exemple), elle ne prend pas en compte à ce jour, les apports possibles de la théorie néo-institutionnelle (TNI). Selon nous, celle-ci constitue pourtant un cadre pertinent pour l'analyse de l'évaluation des réseaux territoriaux d'organisations et elle est d'ailleurs présentée par Fen Chong (2009) comme une voie de recherche prometteuse. Notre problématique se construit donc autour de l'exploration de cette piste de recherche (Section 1).

La littérature relative à la théorie néo-institutionnelle s'avère, en effet, féconde. En tant que « programme de recherche progressif » (au sens de Lakatos, 1976 ; Ménard, 2003), elle a donné lieu à des développements qui ont, pour certains, guidé l'élaboration de nos questions de recherche (Section 2). La Figure 14 synthétise la construction de ce chapitre.

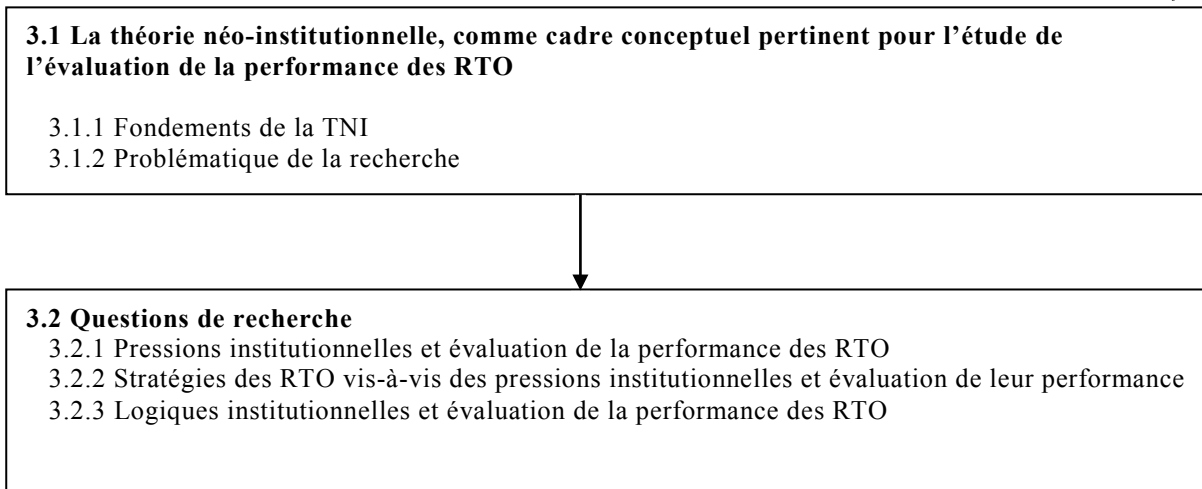


Figure 14 : Plan du Chapitre 3

Section 1. : La théorie néo-institutionnelle, un cadre conceptuel pertinent

Après avoir rappelé les fondements de la théorie néo-institutionnelle (3.1.1), cette section souligne l'intérêt de mobiliser cette théorie comme cadre conceptuel de notre recherche et présente la problématique qui régit l'ensemble de notre travail doctoral (3.1.2).

3.1.1. Les fondements de la théorie néo-institutionnelle

Si la théorie néo-institutionnelle (TNI)⁶⁸ fait aujourd'hui l'objet d'une littérature abondante, ses fondements reposent sur un ensemble de travaux assez peu nombreux, mais néanmoins extrêmement riches et féconds, publiés entre 1977 et 1983 (Meyer, J. W. et Rowan, 1977 ; Zucker, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer, J. W. et Rowan, 1983 ; Tolbert et Zucker, 1983 notamment). Ces travaux sont issus du constat qu'il existe des contradictions manifestes entre les observations empiriques réalisées par les auteurs et les théories censées les décrire (March et Olsen, 1984) et ont pour objet d'introduire « *une saine dose de réalisme* » (Dimaggio et Powell, 1991, p. 3) dans les théories des organisations en vogue à l'époque (et notamment au sein des théories micro-économiques et de la contingence). Les théoriciens néo-institutionnels se montrent, en effet, « sceptiques » (Powell et DiMaggio, 1997) à l'égard des hypothèses classiques « *excessivement rationalistes et technocratiques* » (Greenwood, *et al.*, 2008, p. 29)⁶⁹ et préfèrent privilégier l'hypothèse de la rationalité

⁶⁸ Ce champ de recherche, en constante évolution, ne s'est pas constitué autour d'un paradigme unifié (Desreumaux, 2004), mais il a intégré deux perspectives (économique et sociologique). Nous inscrivons notre travail dans la perspective sociologique, qui met l'accent sur les processus culturels et sociaux de diffusion des institutions et non sur leur aspect économique et qui s'avère également moins utilitariste. La prédominance de l'aspect social de l'environnement est d'ailleurs ce qui différencie le néo-institutionnaliste d'autres théories prenant en compte l'influence de l'environnement, comme les théories de l'écologie des populations (Hannah et Freeman, 1977) ou encore celles de la dépendance sur les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

⁶⁹ « *Institutional theory evolved as an antidote to the overly rationalist and technocratic perspectives of the 1960s* » (Greenwood *et al.*, 2008, p. 29).



limitée des acteurs⁷⁰. Ils proposent également une vision élargie de l'environnement de l'organisation, qui ne se limite plus seulement à ses aspects purement techniques ou économiques, mais qui prend également en compte l'importance des influences culturelles et sociales qui en sont issues (Meyer, J. W. et Rowan, 1977).

Les travaux des théoriciens néo-institutionnels se sont bâtis autour du questionnement suivant : pourquoi les organisations adoptent-elles des structures, procédures ou pratiques qui viennent à l'encontre des explications rationnelles traditionnelles ? Et quelles en sont les conséquences (Greenwood, *et al.*, 2008) ?

Ils proposent alors un raisonnement, à la fois original, séminal et relativement complexe, qui, dans un souci de clarté, peut être résumé comme suit :

- Afin d'augmenter leurs chances de survie, les organisations doivent obtenir le soutien de leur environnement (Meyer et Rowan, 1977).
- Pour obtenir ce soutien, les organisations doivent apparaître légitimes (a) aux yeux de leur environnement et, pour cela, *donner l'impression* d'être de « bonnes » organisations (Rojot, 1997a), qui agissent de façon rationnelle (« *appearing to be rational* », (Scott, 1983, p. 160).
- Afin de paraître rationnelles, les organisations vont adopter les structures, pratiques et procédures, reconnues comme étant rationnelles au niveau de l'environnement social des organisations (les mythes rationalisés). En cela, l'environnement institutionnel façonne les structures et les comportements organisationnels (b).
- Ces préoccupations ont parfois pour conséquence de diminuer l'efficacité de l'organisation. L'adoption de ces pratiques ou structures peut alors être uniquement *cérémonielle*, les organisations effectuant, en pratique, un *découplage* entre leurs pratiques affichées et la réalité technique. (c)

(a) Dans leur article séminal de 1977, Meyer et Rowan ont montré de façon assez contre-intuitive, que le soutien apporté par l'environnement à une organisation n'est pas dû à la performance de cette dernière, mais à sa légitimité. La notion de légitimité

⁷⁰ Selon Simon (1957), la rationalité limitée se traduit notamment par l'incapacité des acteurs de considérer tous les choix possibles et toutes leurs conséquences, par le manque ou au contraire l'excès d'information à traiter, les heuristiques décisionnelles ou encore l'imprévisibilité de l'environnement, qui rendent toute décision « rationnelle » impossible en réalité.

est depuis lors restée une notion centrale de l'analyse néo-institutionnelle. D'abord enrichie par les travaux de DiMaggio et Powell (1983), qui considèrent que la légitimité fait l'objet d'un marché sur lesquels les organisations sont en concurrence, elle a ensuite suscité (depuis la seconde moitié des années 1990) un intérêt particulièrement important dans la littérature (Greenwood, *et al.*, 2008).

Initialement introduite par Weber (1919 (réed. 2002)) dans le cadre de l'analyse sociologique de l'autorité, la notion même de légitimité fait l'objet de vifs débats dans la littérature autour de sa définition (Foreman et Whetten, 2002). Le Tableau 9 illustre la richesse et la variété des définitions de la performance.

Tableau 9 : La notion de légitimité répond à de nombreuses définitions (Source : auteur)

Auteurs	Définitions de la légitimité
Maurer (1971)	« processus par lequel l'organisation justifie par rapport à un tiers ou à un système supérieur son droit d'exister »
(Suchman, 1995)	« perception ou supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres et appropriées par rapport à un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions. »
(Scott, 1995, p. 45)	« état reflétant l'alignement culturel, le support normatif ou la consonance avec les règles et les lois pertinentes »
Human et Provan (2000, p. 328)	« perception généralisée que les actions, les activités et la structure du réseau sont désirables et appropriées »
Ramonji (2005, p. 15)	« processus de l'entreprise, volontaire et obligé, systématique, lui permettant de gérer de façon stratégique et opérationnelle ses comportements et ses activités pour que ceux-ci soient désirables et appropriés par rapport au système social composé de normes, de croyances et de règles dans lequel elle est plongée et qui est co-construit avec ses parties prenantes ».

La notion de légitimité a ainsi été présentée, tour à tour, comme une congruence (Parsons, 1960), une ressource (Pfeffer et Salancik, 1978), une mesure (Meyer, J. W. et Scott, 1983), une perception (Suchman, 1995) ou encore un processus (Maurer, 1971) (Ramonji, 2005). Rejetant le caractère nécessairement *volontaire* introduit par l'idée de processus (Ramonji, 2005) et le risque lié à l'idée d'*objectivité* souvent attaché à l'utilisation du terme de « mesure », et considérant par ailleurs le caractère subjectif de la légitimité (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Capron, M. et Quairel, 2002), nous retiendrons, pour la suite de ce travail, la définition proposée par (Zimmerman et Zeitz, 2002, p. 414), qui énonce que la légitimité est « *un jugement social sur l'approbation et la désirabilité des organisations qui leur permet d'accéder aux ressources dont elles ont besoin pour survivre* ». Cette définition souligne que, plus



encore qu'une perception, la légitimité est un jugement, socialement construit et lourd de conséquences pratiques. Ce dernier aspect se retrouve empiriquement dans les travaux de (Higgins et Gulati, 2003), par exemple. Ces auteurs ont, en effet, montré que la légitimité permet à de jeunes organisations de faire appel à des banques prestigieuses pour garantir leur entrée en bourse. Plus encore, apparaître comme étant légitime peut protéger une organisation d'une sanction immédiate en cas d'une variation de ses performances (Meyer et Rowan, 1977), voire même lui permettre de dévier quelque peu des pratiques établies (Sherer et Lee, 2002).

(Suchman, 1995, p. 577) distingue trois types de légitimités, à savoir les légitimités pragmatique (plutôt d'obédience stratégique), normative et cognitive (d'obédience néo-institutionnelle).

- La légitimité pragmatique s'acquiert grâce à la satisfaction des demandes des acteurs avec lesquels l'organisation est traditionnellement en relation. Cette légitimité peut être le résultat des échanges (volume d'échanges réalisés) ou de l'influence exercée par l'organisation (satisfaction des besoins des clients, intérêt manifesté par l'organisation aux intérêts de ses clients).
- La légitimité normative correspond à l'évaluation morale de l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de son environnement. Elle peut revêtir différentes formes : conséquentielle (évaluation des outils d'évaluation utilisés par l'entreprise), procédurale (évaluation des techniques et procédures mises en œuvre) ou structurale (évaluation des structures de l'organisation).
- La légitimité cognitive, enfin, se réfère à des organisations « considérées comme des éléments habituels et fonctionnels de l'environnement social » (Jepperson, 1991, p. p. 147), c'est-à-dire que leur existence « va de soi » (« taken-for-granted », (Zucker, 1977).

Ainsi, la notion de légitimité est essentielle à considérer et (Scott, *et al.*, 2000) recommandent de la prendre davantage en compte au sein des recherches académiques, en tentant notamment de répondre aux questions suivantes : *qui confère, quelle légitimité, à qui (ou à quoi) ?*

(b) Selon Meyer et Rowan (1977), on entend par mythes rationalisés l'ensemble des prescriptions impersonnelles, qui spécifient les moyens considérés socialement comme étant « rationnels », pour atteindre des objectifs déterminés. Paraître agir de façon rationnelle permet d'asseoir la légitimité, elle-même nécessaire à l'obtention du soutien de l'environnement⁷¹. Toutes les organisations d'un même champ organisationnel se doivent ainsi d'adopter les techniques, pratiques, procédures, politiques, voire même les idéologies institutionnalisées en un mythe, et ce sans considération de la valeur intrinsèque de celles-ci ou de leur pertinence dans le cadre de la situation spécifique de l'organisation (Meyer, J. W. et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Les organisations n'adoptent donc pas toujours les pratiques les plus appropriées à l'environnement économique, mais leur préfèrent celles qui sont acceptées socialement (Huault, 2009). Ces règles ont en effet un caractère « *doxique* » (Powell et DiMaggio, 1997) très bien illustré par Rojot (1997b). Cet auteur propose, en effet, l'exemple d'un mythe en particulier, selon lequel avoir recours à des économistes permet à l'entreprise d'adopter de meilleures stratégies :

« Par exemple, une organisation embauche des économistes, et bien que nul ne comprenne, croie ou même ne se donne la peine de lire les analyses économétriques qu'ils produiront, la stratégie de l'organisation sera légitimée aux yeux des clients, des investisseurs et des salariés. En cas d'échec patent ou même de faillite, les secours viendront beaucoup plus facilement et les dirigeants seront exonérés, car ils peuvent démontrer qu'ils ont agi de façon prudente, avisée et rationnelle. » Rojot (1997b, p. 3364)

L'adoption de ces pratiques (ou « *isomorphisme* », Meyer et Rowan, 1977), répond donc à la volonté de paraître « convenable », c'est-à-dire pour reprendre la définition usuelle de ce terme proposée par le CNRLT⁷², « *conforme aux normes sociales, aux règles, aux mœurs acceptées dans un groupe social* ». Et cette volonté s'avère

⁷¹ L'objectif n'est donc pas d'améliorer l'efficacité ou l'efficience de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977), même si, cela peut indirectement y participer. En effet, (Pfeffer et Salancik, 1978) soulignent que l'adoption des mythes rationalisés favorise l'implication des acteurs internes et externes, donc *in fine* l'efficacité.

⁷² Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales



d'autant plus forte et impérative que l'activité de l'organisation est abstraite, avec des résultats lointains ou difficilement mesurables en pratique (ce qui nécessite une plus grande légitimité, celle-ci ne pouvant provenir de l'évidence de bons résultats) (DiMaggio et Powell, 1997).

Ces mythes rationalisés se diffusent au travers des réseaux relationnels. Selon (DiMaggio et Powell, 1983), les réseaux constituent, en la matière, à la fois les antécédents et les véhicules de transmission des mythes rationalisés. Celle-ci est également facilitée par les activités de certains acteurs, tels que les agences gouvernementales (Baron, *et al.*, 1986) les consultants (Goshal, 1988) ou encore par la mobilité de salariés expérimentés (Harrison, J. R., 1987).

(c) L'adoption de certaines pratiques institutionnalisées peut aller à l'encontre de l'efficacité opérationnelle des organisations (Meyer, J. W. et Rowan, 1977, 1983 ; Zucker, 1987). Ainsi, par exemple, l'adoption de procédures inutilement complexes de gestion des stocks (en raison de la petite taille de l'organisation par exemple) peut entraîner un retard dans la production ou dans les ventes. L'adoption de certaines pratiques peut donc se révéler nuisible, ou, pour reprendre les termes de (Kitchener, 2002), qui étudie les centres hospitaliers universitaires américains, « *plus malignes que bénignes* ». De plus, le champ organisationnel comprend potentiellement une multitude de mythes rationalisés incompatibles, non stabilisés ou incomplets, ce qui laisse, certes, aux organisations une marge de manœuvre notamment pour l'interprétation qu'ils en font en pratique (Meyer, J. W. et Rowan, 1977, 1983 ; Scott et Meyer, 1983 ; Scott, 1991), mais cette attitude rend également impossible une conformité parfaite à tous ces mythes.

Dès leurs premiers travaux néo-institutionnalistes, Meyer et Rowan (1977) ont alors souligné la possibilité pour les organisations d'adopter une conformité judicieuse (« *sagacious conformity* ») ou de procéder à un découplage. Cette dernière idée a été largement approfondie par l'école néo-institutionnelle scandinave, et notamment par Brunsson (1985, 1989). Par découpler, ils entendent dissocier les pratiques symboliques des pratiques réellement mises en œuvre. Les premières correspondent à une adoption « cérémonielle » des mythes rationalisés, et donc à un « isomorphisme de surface » (« *surface isomorphism* », (Zucker, 1987, p. 672). Westphal et Zajac

(1994) montrent ainsi comment des outils de gestion peuvent être adoptés, sans pour autant être mis en œuvre ou utilisés en pratique, et il l'illustre par le cas de l'adoption, par certaines organisations, de structures de contrôles externes, destinées à rassurer les actionnaires, sans toutefois les mettre réellement en œuvre ! En feignant volontairement comportements ou opinions, les organisations font ainsi preuve « *d'hypocrisie organisationnelle* » (Brunsson, 1989).

Cette première sous-section nous a permis de présenter les fondements et les grands principes de la théorie néo-institutionnelle et d'en définir les principales notions. La sous-section suivante a pour but de souligner l'intérêt de ce cadre théorique pour l'étude des RTO, et de présenter la problématique qui encadre l'ensemble de ce travail doctoral.

3.1.2. Problématique de la recherche

L'objet de notre recherche est d'apporter une contribution à la réflexion menée sur l'évaluation de la performance des réseaux territoriaux d'organisations.

L'étude de la littérature a montré que cette réflexion s'est jusqu'à présent focalisée sur les apports de la théorie de la contingence, négligeant les apports possibles de la théorie néo-institutionnelle, notamment ceux concernant l'existence de pressions institutionnelles et l'impact de celles-ci sur l'évaluation de la performance mise en place au sein des RTO.

A l'heure de l'« *homo institutus* » (Kherdjemil, 2007), cette théorie, qui compte parmi les plus « influentes » de la théorie des organisations (Greenwood et Meyer, 2008) constitue pourtant, selon nous, une grille de lecture pertinente. En effet, la perspective néo-institutionnelle s'avère particulièrement appropriée pour l'analyse des phénomènes intervenant à un niveau mésoéconomique et notamment pour l'étude des RTO (Benson, 1975 ; Markusen, 1996 ; Bathelt, Harald, 2005 ; Owen-Smith et Powell, 2008). Elle permet, en effet, de penser les RTO à la fois dans leur complexité et dans leur singularité et de prendre en considération le caractère complexe et ambigu des interactions entre le RTO (et plus particulièrement sa structure de gouvernance) et les institutions de son environnement. Divers travaux portant sur



l'étude des RTO ont ainsi récemment mobilisé la théorie néo-institutionnelle, en s'intéressant notamment à l'évolution de la légitimité au sein des RTO (Powell, 1990 ; Human et Provan, 2000), à l'existence et aux rôles des entrepreneurs institutionnels en leur sein (Mangematin, V., *et al.*, 2005 ; Delemarle, 2007 ; Chabault, 2008 ; Bourgain et Tixier, 2010), aux pratiques institutionnelles (Berthinier-Poncet, 2012a, 2012b) ou encore à l'existence de pressions isomorphiques au sein du RTO (Tixier et Castro-Goncalves, 2008), sans toutefois considérer leur impact global sur l'évaluation de leur performance.

De plus, Meyer et Rowan (1977) ont montré que les organisations pour lesquelles les résultats sont particulièrement difficiles à mesurer (comme nous l'avons déjà souligné dans le cas des RTO, au Chapitre 1), sont celles qui ont besoin d'apparaître le plus rationnelles. Il est donc possible de supposer que les RTO sont confrontés, de façon assez prégnante, à ce questionnement.

Dans ce travail doctoral, nous défendons donc la thèse suivante : au-delà des caractéristiques structurelles et des facteurs de contingence propres à chaque RTO, l'environnement institutionnel des RTO influence l'évaluation qu'ils font de leur performance, provoquant en retour des réactions stratégiques variées.

Ces réflexions, enrichies par nos relations avec le terrain, ont guidé l'élaboration de notre problématique, qui peut être formulée ainsi : **Quel est l'impact de l'environnement institutionnel des RTO sur l'évaluation de leur performance ?**

Si nous réalisons délibérément notre analyse au travers du prisme de la théorie néo-institutionnelle, nous ne rejetons pas pour autant les apports de la littérature, qui mobilisent essentiellement la théorie de la contingence. En effet, à l'instar de Barthélemy, Fulconis et Mothe (2001), nous nous inscrivons dans une posture de pluralisme théorique, reconnaissant que toute théorie ne peut être que partielle (Groenewegen et Vromen, 1996) et que plusieurs théories peuvent donc être conjointement mobilisées pour comprendre le phénomène étudié, à savoir l'évaluation de la performance des RTO, à condition toutefois que les théories concernées ne se contredisent pas, ce qui selon nous, n'est pas le cas ici.

La Figure 15 schématise notre problématique, soulignant les sources d'influence considérées dans la littérature (facteurs de contingence environnementale et caractéristiques structurelles) et le questionnement qui guide notre travail, à savoir l'existence ou non de facteurs de pressions institutionnelles et leur impact sur l'évaluation de la performance des RTO.

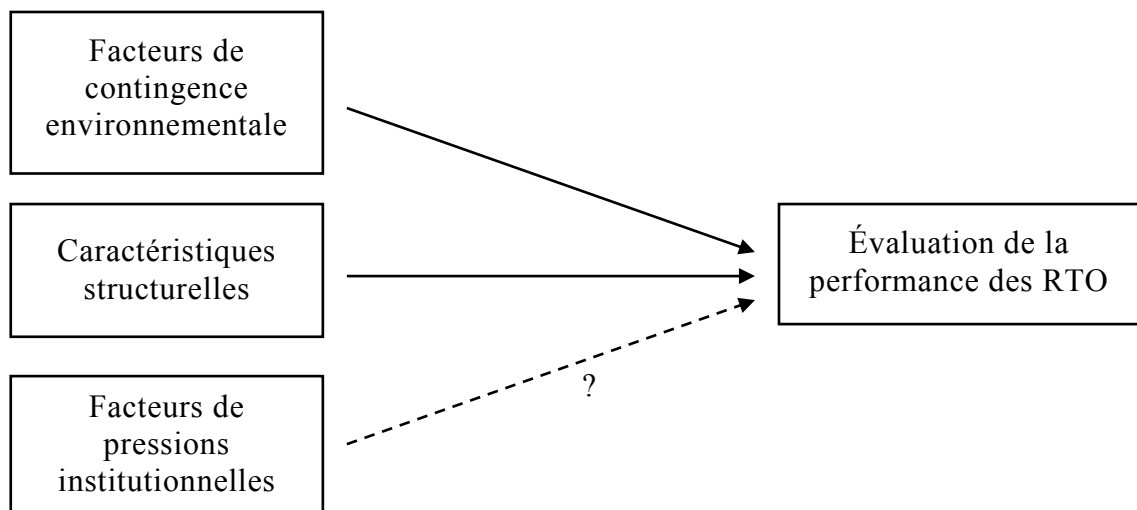


Figure 15 : Problématique de la recherche

Ce questionnement initial s'enrichit, en outre, de questions de recherche plus précises, bâties à partir de l'étude de certains développements de la littérature néo-institutionnelle.

Section 2. Questions de recherche

Comme nous venons de le souligner, la théorie néo-institutionnelle (TNI) énonce que les structures et les comportements des organisations sont façonnés par leur environnement institutionnel. Elle repose sur un noyau dur de concepts (légitimité, mythes rationalisés, etc.) définis dès son émergence et qui en constituent les fondements. Par la suite, les domaines d'application de la TNI se sont largement élargis, pour en faire un véritable « *programme de recherche progressif* » (au sens de Lakatos, 1976 ; Ménard, 2003), dont les développements ultérieurs ont permis l'émergence de connaissances nouvelles. Nous considérerons, pour la suite de ce travail doctoral, trois des principaux développements ultérieurs de cette théorie, chacun constituant le socle théorique d'une de nos questions de recherche.

Le premier développement qui fonde notre réflexion porte sur les travaux séminaux de DiMaggio et Powell (1983), relatifs aux mécanismes de diffusion de l'institutionnalisation et qui introduisent notamment le concept de pressions institutionnelles (3.2.1). Contrairement à l'idée reçue selon laquelle la théorie néo-institutionnelle est déterministe, nous développerons ensuite notre réflexion à partir des travaux portant sur les stratégies mises en œuvre par les acteurs, pour faire face aux pressions institutionnelles qu'ils subissent (3.2.2). Enfin, au sein d'un champ institutionnel, les pressions institutionnelles et les réponses stratégiques mises en œuvre tendent vers la constitution d'un certain équilibre, avec la mise en place possible d'une ou de plusieurs logiques institutionnelles. Nous nous intéresserons donc, dans un troisième temps, aux travaux relatifs aux logiques institutionnelles et à leurs apports (3.2.3).

3.2.1. Pressions institutionnelles et évaluation de la performance des RTO

Le concept de pression institutionnelle est un développement fondamental de l'approche néo-institutionnelle. Il est d'ailleurs amplement mobilisé dans la littérature la plus récente (Delacour et Leca, 2011 ; Trabelsi, 2011 ; Barbu et Piot, 2012 ;

Okhmatovski et David, 2012 ; Simpson, 2012 ; Colwell et Joshi, 2013), même si certains auteurs, notamment Greenwood *et al.* (2008) déplorent le mésusage, voire le travestissement, trop souvent infligé à ce concept. Afin d'éviter cet écueil, nous fonderons notre réflexion doctorale sur la définition et la typologie originelle des pressions institutionnelles, telle qu'elles ont été construites par DiMaggio et Powell (1983, 1991).

Partant du constat que les organisations ont, en général, tendance à adopter des comportements et des structures similaires, DiMaggio et Powell (1983) ont tenté d'en explorer les raisons, posant le questionnement suivant : « *Why is there such startling homogeneity of organizational forms and practices?* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 147). S'inscrivant résolument dans une perspective néo-institutionnelle, ces auteurs ont orienté leurs investigations vers l'identification d'influences macro-sociales et ont mis à jour trois « mécanismes » (ou types de « pressions institutionnelles »), interdépendants (Hirsch, 1997), qui poussent des organisations pourtant différentes à adopter des modes d'action similaires.

- **Pressions institutionnelles coercitives**

Selon DiMaggio et Powell (1983, 1991), les pressions coercitives, qu'ils nomment « *isomorphisme coercitif* », représentent l'ensemble des contraintes, dont les acteurs ne peuvent s'affranchir, sous peine de sanctions. Ces pressions peuvent résulter d'attentes de la société en général ; elles peuvent également découler du comportement des acteurs externes, dont l'organisation est généralement dépendante et qui incitent (informellement) ou contraignent (formellement) à l'adoption de certaines pratiques. L'État, par exemple, peut mettre en place des incitations (fiscales notamment) ou instaurer des obligations contraignantes *via* la réglementation, que les entreprises sont obligées de suivre sous peine de sanctions financières ou pénales (ex : tenue d'une comptabilité, publication des rapports annuels, communication financière, etc.). Le fait que les organisations adoptent certaines pratiques « *en fonction des conséquences* » (March et Olsen, 1989), c'est-à-dire dans le but d'éviter des sanctions, les place dans une logique instrumentale (Scott, 1995) et opportuniste (Hoffman, 1999).



Dans le cas des entreprises, trois types de parties prenantes sont particulièrement susceptibles d'exercer une influence coercitive (Touron, 2002), à savoir :

- l'État, qui édicte des règles sous forme de lois ; celles-ci ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les organisations d'un même champ organisationnel, mais ne se limitent jamais à une organisation en particulier,
- les financeurs, qui possèdent généralement les ressources financières nécessaires à l'organisation, ce qui contraint donc les organisations à respecter les demandes de leurs financeurs les plus importants (Shleifer et Vishny, 1989),
- et enfin, les clients, sans lesquels l'entreprise ne peut survivre. Le pouvoir de ceux-ci dépend alors de leur atomicité (Porter, M. E., 1979) ou de leur capacité à se regrouper, le cas échéant.

- **Pressions institutionnelles mimétiques**

Les pressions institutionnelles mimétiques amènent (sans les contraindre) les organisations à imiter celles qui leur semblent les plus légitimes (DiMaggio et Powell, 1983). Selon ces auteurs, le mimétisme est en général spontané et résulte le plus souvent de l'incertitude de l'environnement et des technologies de l'organisation. Hoffman (1999) ajoute que cette tendance à l'imitation est renforcée par la volonté de ne pas apparaître comme étant déviant ou rétrograde. DiMaggio et Powell (1983) soulignent également le rôle de la poursuite de buts quelquefois ambigus dans l'adoption de comportements mimétiques.

Un exemple patent de mimétisme est présent dans la célèbre analyse de Tolbert et Zucker (1983) la diffusion d'une réforme des services administratifs des villes aux États-Unis. Ces auteurs montrent, en effet, comment une réforme, initialement conçue pour les grandes agglomérations s'est finalement diffusée dans des villes de toutes tailles, y compris les plus petites, et ce, alors même que cette réforme ne permettait pas à ces dernières d'améliorer leur efficacité. Les petites villes, stimulées par la volonté de « faire comme » les grandes villes prestigieuses véhiculant une image de modernité, de gestion efficace et rationnelle, ont ainsi adopté cette réforme, sans s'interroger plus avant sur la pertinence de celle-ci, dans le cas de villes de plus petite

taille. De ce fait, cette réforme s'est progressivement institutionnalisée, pour devenir, en dépit d'une logique rationnelle, un composant essentiel de toute organisation rationnelle (Tolbert et Zucker, 1983).

Si de trop fortes pressions coercitives peuvent entraîner un mimétisme (Rao, 1998), DiMaggio et Powell (1983) indiquent que la pression exercée par l'organisation imitée est le plus souvent involontaire. Toutefois, les pressions mimétiques ne sont cependant pas toujours involontaires. C'est le cas, par exemple, pour les pressions exercées par les associations professionnelles ou les cabinets de conseil (Goshal, 1988). Ces mêmes auteurs soulignent d'ailleurs que le faible nombre de cabinets de conseil reconnus, et la faible variété des modèles qu'ils recommandent à leurs clients, renforcent d'autant plus l'homogénéisation des pratiques. Ajoutons que, dans certains cas, l'organisation imitée peut ne pas souhaiter l'être, mais elle ne dispose alors que de peu de moyens de s'en prémunir.

- **Pressions institutionnelles normatives**

Le troisième et dernier type de pression institutionnelle repose, selon DiMaggio et Powell (1983, 1991) sur la notion de professionnalisation⁷³. La pression provient alors de la définition d'un ensemble de règles et de normes professionnelles, qui constituent des obligations sociales et/ou professionnelles pour les acteurs (Hoffman, 1999). Celles-ci sont notamment véhiculées à travers l'enseignement. Ainsi, à un niveau individuel, certains membres d'organisations, comme les chefs d'entreprises ou les experts comptables par exemple, possèdent plus de points communs avec leurs homologues d'autres organisations, qu'avec les autres salariés de l'organisation à laquelle ils appartiennent. L'isomorphisme découle alors de la similarité des enseignements reçus (exercer la profession d'expert-comptable requiert l'obtention d'un diplôme spécifique) et des pratiques. De plus, Ciccotello, Conrad, Fekula et Grant (2000) ont montré que les entreprises, dont certains des membres de l'équipe de direction ont reçu une formation en finance, ont été plus nombreuses à adopter certaines normes comptables par anticipation. DiMaggio et Powell (1991, p. 71),

⁷³ DiMaggio et Powell définissent la notion de professionnalisation comme « *the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work [...] and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy* » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 70)

considèrent ainsi que « *les universités et les institutions de formation professionnelle sont des centres importants de développement des normes organisationnelles parmi les managers et leurs équipes* » et ajoutent que ce système crée des salariés presque interchangeables, qui auront tendance à percevoir les problèmes de la même façon, et à proposer des réponses similaires, fondées sur une même vision de ce qui est légitime ou rationnel. De plus, l'insertion dans un réseau professionnel tend à entretenir ces pressions.

Les pressions normatives ne se limitent pas à la formation initiale, mais elles se prolongent au travers des associations d'anciens étudiants (Kraatz et Moore, 2002), et au sein des réseaux professionnels (DiMaggio et Powell, 1983). Elles se matérialisent également par les pratiques de certification ou d'accréditation, comme les certifications ISO (9 001, 14 001,...) ou l'attribution de labels (comme le label Rouge), qui nécessitent le suivi de règles strictes et la réalisation d'audits (Touron, 2002), permettant d'évaluer l'écart existant entre les structures, les états financiers, les procédures, etc. de l'entreprise et des référentiels spécifiques (les auditeurs se référant eux-mêmes, pour leur pratique, à un référentiel, la norme ISO 19 011 !). Les auditeurs et les organismes de certification constituent dès lors des vecteurs de pressions institutionnelles normatives auprès des organisations qu'ils évaluent.

DiMaggio et Powell (1983) soulignent enfin le rôle joué indirectement par l'État en la matière. En effet, la reconnaissance par l'État d'une organisation (par une récompense ou la passation d'un contrat) crédite cette organisation d'une certaine légitimité et établit les normes permettant d'obtenir ces avantages, favorisant ainsi l'imitation des autres organisations, qui espèrent ainsi obtenir les mêmes avantages.

Selon DiMaggio et Powell (1983), les pressions institutionnelles interviennent au sein d'un champ organisationnel (*organizational field*) spécifique. Ils définissent le champ organisationnel comme un ensemble d'organisations qui interagissent de manière à former une « *zone reconnaissable de vie institutionnelle* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148), c'est-à-dire l'ensemble des organisations qui proposent un type de produit ou de service, ainsi que l'ensemble des organisations qui influencent de façon significative leur performance. Ils incluent ainsi au sein d'un champ organisationnel,

« *les fournisseurs clés, les consommateurs de produits et de ressources, les agences de régulation et autres organisations qui produisent des services et des produits similaires* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). En d'autres termes, il réunit l'ensemble des organisations qui entretiennent un dialogue (Hoffman, 1999) institutionnel. Les champs institutionnels se situent donc à un niveau intermédiaire entre l'organisation et la société (Greenwood, *et al.*, 2002). On note ici la grande proximité entre le périmètre d'un champ organisationnel et celui d'un RTO (qui réunit les concurrents, clients, fournisseurs, associations professionnelles ou encore financeurs d'un secteur donné). Le champ institutionnel est toutefois un peu plus large, en ce qu'il inclut les agences de régulation et les agences étatiques qui, certes, entretiennent des relations avec les RTO, mais ne sont que très rarement considérées comme y appartenant.

La constitution d'un champ institutionnel et le développement de pressions institutionnelles en son sein ont alors pour conséquence l'adoption de manières de penser (idéologies) ou de faire (pratiques) similaires (isomorphisme) et conduisent donc à une homogénéisation des organisations du champ (DiMaggio et Powell, 1983). Il convient toutefois de nuancer le caractère déterministe de la relation existant entre homogénéité et pressions institutionnelles.

En effet, Mizruchi et Fein (1999) ont montré que la mise en évidence de ressemblances entre les comportements d'organisations au sein d'un même champ institutionnel n'implique pas pour autant la présence de pressions institutionnelles. En effet, celles-ci peuvent être dues à l'absence de solution alternative ou encore à une volonté « rationnelle » d'amélioration de l'efficacité de l'organisation. De plus, l'adoption d'une procédure ou d'une technique ne peut être le fruit d'une pression institutionnelle, qu'à partir du moment où ce choix a été guidé par la recherche de légitimité ou de soutien de l'environnement (Meyer, J. W. et Rowan, 1977).

Inversement, l'absence d'homogénéisation ne signifie pas absence de pression institutionnelle. En effet, l'ambiguïté des mythes (qui entraîne des interprétations différentes mais tout aussi légitimes (Meyer, J. W. et Rowan, 1977, 1983 ; Scott, 1983) ou la présence de multiples pressions institutionnelles concomitantes favorisent le développement de réponses variées des organisations de l'environnement. Powell (1991, p. 196), donne ainsi l'exemple des pressions émanant de l'État. Celui-ci est



représenté à différents niveaux (local, national, voire fédéral) et possède également des agences, qui n'ont pas toutes les mêmes demandes et émettent donc des pressions potentiellement contradictoires, qui créent de l'hétérogénéité et de la complexité (Meyer, J. W., 1986). De plus, d'autres causes peuvent expliquer des comportements hétérogènes au sein du champ institutionnel, et ce, malgré la présence de pressions institutionnelles. Ainsi, récemment, Rindova, Pollock et Hayward (2006) ont montré que les firmes ayant bâti une certaine « célébrité » fondée sur leur anticonformisme, cherchent à conserver cette notoriété en se dégageant de tout isomorphisme et en restant volontairement et résolument différentes des autres organisations, et ce, malgré de possibles et fortes pressions institutionnelles.

De plus, toutes les organisations ne présentent pas la même sensibilité aux pressions institutionnelles. DiMaggio et Powell (1991) soulignent qu'une organisation sera d'autant plus sensible aux pressions institutionnelles, qu'elle est dépendante de l'organisation émettrice de pression (ou de ses ressources), que les buts qu'elle poursuit sont ambigus ou encore que le choix de l'équipe managériale et du personnel s'est fait en fonction de critères purement académiques (ces candidats étant plus susceptibles de s'être appropriés les normes du champ lors de leur formation). La sensibilité aux pressions institutionnelles est également dépendante des caractéristiques du secteur. Ainsi, les pressions institutionnelles sont d'autant plus fortes qu'il n'existe que peu d'apporteurs de ressources au niveau du secteur, qu'il existe des possibilités de relations avec l'État (l'isomorphisme étant alors destiné à maximiser ses chances de bénéficier des mêmes honneurs ou des mêmes contrats avec l'État), qu'il n'existe que peu d'alternatives aux modèles organisationnels dominants, ou encore selon le niveau de professionnalisation du secteur (DiMaggio et Powell, 1983).

À notre connaissance, aucune réflexion n'a été menée à ce jour sur l'existence de pressions institutionnelles subies par les RTO en matière d'évaluation de leur performance. Pourtant, identifier les pressions institutionnelles éventuelles, ainsi que les acteurs dont elles émanent, est une première étape incontournable dans la

compréhension des pratiques organisationnelles des RTO, mais aussi dans l'étude des réactions stratégiques potentiellement suscitées par ces pressions.

Il convient alors de ne pas se limiter à l'étude du degré de similitude des pratiques d'évaluation au sein des RTO. En effet, ainsi que nous l'avons souligné, le constat de l'homogénéité, ou au contraire, de l'hétérogénéité du comportement des organisations ne permet pas en lui-même de déterminer l'existence ou non de pressions institutionnelles. Celles-ci doivent donc faire l'objet d'une analyse approfondie, destinée à les identifier et les caractériser, mais aussi à en évaluer l'impact. L'ensemble de ces réflexions nous conduisent donc à définir la question de recherche suivante :

Question de recherche 1: Quels sont les facteurs de pressions institutionnelles subis par les RTO, en matière d'évaluation de leur performance ? Quels en sont les effets ?

3.2.2. Stratégies des RTO vis-à-vis des pressions institutionnelles et évaluation de leur performance

Une critique récurrente envers la théorie néo-institutionnelle est liée à son « supposé » déterminisme (Scott et Meyer, 1994 ; Huault, 2009) *i.e.* aux faibles degrés de liberté dont les acteurs disposent en réalité. En effet, les principes fondateurs de la TNI, comme l'isomorphisme et l'homogénéité, sont intimement liés au conformisme social et intègrent les pressions sociales et culturelles subies par les organisations qui, de ce fait, apparaissent contraintes et finalement « *captives de leur environnement institutionnel* » (Tolbert et Zucker, 1983). Au niveau individuel, la prise en compte de l'encastrement des acteurs, que ce soit dans leurs relations sociales (Granovetter, 1985) ou dans leur environnement institutionnel (Baum, J. A. C. et Oliver, 1992a), conduit à un constat paradoxal (le « *paradoxe de l'agent encastré* ») décrit par Holm (2002, p. 398) : « *comment les agents peuvent-ils changer des institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont*



toutes conditionnées précisément par ces institutions qu'ils veulent changer ? ». Ainsi, quel que soit le niveau considéré (organisation ou acteurs individuels), la TNI semble reposer sur une base déterministe. La littérature ne s'est donc que très peu intéressée à l'étude des réactions possibles des acteurs. Un revirement est cependant intervenu dans le début des années 1990. A cette époque, Powell (1991) reconnaît lui-même ne pas s'être suffisamment intéressé aux possibles réactions des acteurs et des organisations dans ses premiers travaux, soulignant que « *much of the imagery of institutional theory portrays organizations too passively and depicts environments as overly constraining. There is a wide range of institutional influences, and internal responses to pressures are more varied than is suggested by our initial arguments* » (Powell, 1991, p. 194). La théorie néo-institutionnelle n'implique pas de déterminisme strict. Différentes « solutions » ont d'ailleurs été proposées pour résoudre le paradoxe de l'agent encastré. Beckert (1999) a ainsi avancé, que si les agents sont effectivement encastrés, ils ont la capacité de prendre du recul par rapport à ces influences, de se « désencastrer » de leur environnement institutionnel et ainsi de recouvrer une vision élargie des possibilités existantes et la capacité de réaliser leurs propres choix stratégiques. Une fois sa réflexion menée à bien, l'acteur entre dans un processus de réencastrement, destiné à convaincre les autres acteurs de la pertinence de sa nouvelle solution, et qu'il transforme ainsi, progressivement et à son tour, en institution. Par ailleurs, la multiplicité des pressions et la variété des attentes institutionnelles permettent, dans une certaine mesure, aux acteurs de choisir celles correspondant à leurs valeurs. L'exploitation de ces différentes tensions et contradictions, offre ainsi aux acteurs la possibilité de reconquérir une certaine capacité d'action (Leca, 2006).

D'autres développements de la théorie néo-institutionnelle remettent également en cause son caractère déterministe. La définition de la notion d'entrepreneur institutionnel, par exemple, implique que les acteurs disposent d'un pouvoir de créer ou de faire évoluer les institutions (même si cela a surtout été souligné pour les champs émergents ou en crise, (Aldrich et Fiol, 1994 ; Lawrence, T. B., 1999). Selon Eisenstadt (1980), l'entrepreneur institutionnel se caractérise, par exemple, par sa capacité à modifier son environnement institutionnel. Plus largement, la notion de travail institutionnel (*i.e.* l'ensemble des « *action[s] intentionnelle[s]...* ») visant à

créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » (Lawrence, T. B. et Suddaby, 2006) permet de prendre en considération les différentes actions mises en œuvre par certains acteurs, aux logiques d'actions parfois conflictuelles (Ben Slimane et Leca, 2010).

Cette prise en compte de la possibilité de réaction des acteurs du champ, et donc, d'une certaine façon, la remise en cause du caractère déterministe de la théorie, par l'introduction de l'idée que le changement n'est pas nécessairement le résultat de pressions exogènes, constitue une rupture fondamentale, qui a conduit certains auteurs, tels que DiMaggio (1988) et Zucker (1988) à distinguer ces travaux au sein d'un courant indépendant dans la théorie néo-institutionnelle, qualifié de néo-institutionnalisme « étendu ». Toutefois, à l'instar de Hirsch et Lounsbury (1997), nous considérons que l'étude des réactions des acteurs, et du changement qui en découle, s'inscrit dans les fondements même de la littérature néo-institutionnelle. Cette idée est, en effet, déjà présente dans l'article fondateur de DiMaggio et Powell (1983), qui prend en compte les capacités stratégiques des acteurs. Selon Rojot (1997a), ces aspects sont même déjà présents dans les travaux institutionnalistes de Commons et d'Hauriou, qui considèrent que l'acteur n'est pas « *un outil aveugle de l'institution* » (Rojot, 1997a, p. 13).

Ce constat, intégrant la capacité de réaction des acteurs, ne se limite pas à un niveau individuel, mais s'avère également applicable au niveau organisationnel. Paradis et Cummings (1986) ont, par exemple, montré que les organisations conservent la possibilité de négocier et/ou de faire des compromis. Les organisations peuvent ainsi agir sur leur contexte institutionnel (Davis et Greve, 1997 ; Westphal et Zajac, 2001) en développant tout un panel de stratégies adaptées.

Dans ce travail, nous adoptons la posture reconnaissant le rôle potentiellement actif des acteurs et/ou des organisations du champ institutionnel. De ce fait, limiter notre étude à la seule analyse des pressions institutionnelles aurait pour conséquence un biais notable, dans la mesure où ce préalable limiterait *de facto* notre analyse à un aspect seulement de notre objet de recherche. C'est pourquoi, pour comprendre l'évaluation de la performance des RTO, il importe d'interroger les réactions stratégiques mises en place par les RTO, en réponse aux pressions institutionnelles



qu'ils subissent. Celles-ci ont été colligées par Olivier (1991), à partir d'une étude approfondie de la littérature. Cette contribution originale et fondamentale propose également une analyse des antécédents de chacune de ces options stratégiques.

Olivier (1991) distingue cinq grands types de réponses stratégiques possibles aux pressions institutionnelles, à savoir l'acquiescement, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation. Cet auteur en propose une typologie graduée allant de la réponse la plus passive, (*i.e.* l'adhésion aux règles) à une réponse délibérément hostile (défi et manipulation). Chacune de ces stratégies peut se concrétiser par le biais de trois tactiques différentes. Le Tableau 10 présente ces différentes stratégies, de la plus passive à la plus active, ainsi que les tactiques correspondantes.

Tableau 10 : Réponses stratégiques possibles aux pressions institutionnelles (Source : traduit d'Oliver, 1991)

Stratégies	Tactiques	Exemples
Acquiescer	Agir par habitude	Suivre des normes invisibles, prises pour acquis
	Imiter	Imiter les modèles institutionnels
	Se soumettre	Obéir aux règles et accepter les normes
Faire un compromis	Équilibrer	Équilibrer les atteintes des nombreuses parties prenantes
	Pacifier	Apaiser et s'accommoder des demandes des parties prenantes
	Négocier	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
Éviter	Travestir	Déguiser la non-conformité
	Dissimuler	Relâcher les liens institutionnels
	Fuir	Changer d'objectifs, d'activités ou de domaines
Défier	Ignorer	Ignorer des normes et valeurs explicites
	Contester	Remettre en cause les règles et les exigences
	Attaquer	S'en prendre aux sources de pressions institutionnelles
Manipuler	Capter	Intégrer en son sein les entités influentes
	Influencer	Modeler les valeurs et les critères
	Contrôler	Dominer les éléments et processus institutionnels

Ainsi, après avoir identifié et qualifié les multiples pressions institutionnelles subies par les RTO, notre réflexion nous amène à considérer les questionnements suivants : Les RTO développent-ils des réponses stratégiques face aux pressions institutionnelles ? Si oui, lesquelles ? En d'autres termes, comment participent-ils aux luttes institutionnelles et comment défendent-ils leurs intérêts ? Enfin, quel est l'impact de ces stratégies sur l'évaluation que font les RTO de leur performance ? Ces questionnements peuvent être synthétisés par la question de recherche suivante :

Question de recherche 2 : Quelles réactions stratégiques les RTO adoptent-ils vis-à-vis des pressions institutionnelles ?

3.2.3. Logiques institutionnelles et évaluation de la performance des RTO

La notion de logique institutionnelle a été introduite par les contributions théoriques séminales de Alford et Friedland (1985) et Friedland (1991), ultérieurement étayées par de nombreux travaux empiriques (Haveman et Rao, 1997 ; Thornton et Ocasio, 1999 ; Scott, *et al.*, 2000)(Haveman et Rao, 1997 ; Thornton et Ocasio, 1999 ; Scott, *et al.*, 2000) permettant une application à des contextes variés (Thornton et Ocasio, 2008). On entend par logiques institutionnelles, l'ensemble des comportements, (manières de faire ou de penser) qui prévalent au sein d'un champ organisationnel, à un moment donné (Thornton, 2004). De façon générale, ces logiques fournissent à l'ensemble des acteurs un canevas de lecture permettant à la fois d'analyser les situations et d'interpréter les comportements à adopter (Friedland et Alford, 1991). En effet, dans toutes les relations interpersonnelles et professionnelles émergent des manières de penser et d'agir, qui finissent par paraître « naturelles » et s'érigent progressivement en normes tacites (construction sociale de la réalité, Berger et Luckman, 1996). En d'autres termes, les logiques institutionnelles constituent :

« la construction sociale et historiquement ancrée des pratiques, postulats, valeurs, croyances et règles, en fonction desquelles les individus vont produire et pérenniser leur moyens de subsistance, vont organiser le temps et l'espace et vont apporter une signification à réalité » (Haveman et Rao, 1997 ; Thornton et Ocasio, 1999, p. 804)⁷⁴.

Ainsi, par exemple, dans une étude portant sur la haute gastronomie française, (Rao, *et al.*, 2003), ont identifié deux logiques institutionnelles distinctes, la première

⁷⁴ Librement traduit de « the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules, by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804).



correspondant à la vision traditionnelle de la haute cuisine et la seconde étant plutôt orientée vers la nouvelle cuisine. Ils montrent que, loin de se limiter à un choix d'ingrédients limités, ces deux logiques, concurrentes, s'opposent également sur la rhétorique utilisée, les principes fondamentaux à mobiliser (« *rules of cooking* »), l'organisation du menu ou encore le rôle du chef. L'encastrement des acteurs dans l'une ou l'autre des logiques influence donc non seulement les recettes choisies, mais aussi les pratiques, règles et même les valeurs des acteurs. Une fois établie, la logique institutionnelle propose donc des principes qui encadrent la capacité d'action des acteurs (Lounsbury, 2002). Ces principes s'imposent spontanément pour un choix limité de réponses, malgré la potentielle infinité de réponses à leur disposition (ici, les cuisiniers se limitent à l'utilisation d'ingrédients « archétypaux », cuisinés selon certains procédés, etc.). Ces différentes logiques s'avèrent souvent contradictoires et provoquent une forme de compétition entre elles, au sein d'un même champ institutionnel, (Thornton et Ocasio, 1999 ; Lounsbury, 2007) même si cela ne les empêche pas de coexister sur de longues périodes (Reay et Hinings, 2009). Dans un autre registre, (Thornton et Ocasio, 2008) soulignent également l'existence de deux types de pressions institutionnelles connues depuis fort longtemps dans le domaine de l'architecture :

- une logique institutionnelle « esthétique », où l'architecte se perçoit comme un « entrepreneur-artiste », qui tire sa légitimité de sa réputation personnelle et son autorité de ses prouesses, voire audaces, en matière de design.
- qui s'oppose à une logique institutionnelle « efficace », caractérisée par un architecte « ingénieur-manager », qui tire sa légitimité de la taille de la firme qui l'emploie, et son autorité de sa position dans la firme.

L'approche développée par Friedland et Alford (1991) place la notion d'institution au cœur de la réflexion, en proposant une nouvelle analyse des institutions. Cette notion est centrale dans la théorie néo-institutionnelle, malgré le manque patent de définition précise. Ainsi, les travaux pionniers de Meyer et Rowan (1977) négligent de définir la notion d'institution. Ce flou sémantique explique l'ambiguïté forte autour de cette notion qui, selon Haveman et David (2008) « *veut tout dire et donc rien dire* ». Diverses définitions sont ensuite apparues dans la littérature, considérant tour à tour

les institutions comme des types d'organisations (hôpitaux, prisons, ...), comme des secteurs (éducation, militaire, Hasse et Krüchen, chap. 22G) voire des organisations régulant l'activité économique (syndicats, associations professionnelles, etc.) (Hirsch, 1975) sans toutefois qu'aucune ne fasse réellement consensus. Nous retiendrons la définition proposée par Greenwood et al. (2008), qui considère ce terme d'institution comme étant « *more or less taken-for-granted repetitive social behavior that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-reproducing social order* ». Friedland et Alford (1991) identifient cinq institutions, qui fondent, selon eux, les sociétés modernes occidentales : le capitalisme, l'État bureaucratique, la famille (nucléaire), la démocratie et la religion chrétienne. Selon ces auteurs, chacune possède sa propre logique institutionnelle, qui contraint les moyens, les buts et finalement les comportements des individus et, partant, des organisations elles-mêmes. Poursuivant la réflexion sur les institutions fondant les sociétés occidentales, Thornton et al (2005) distinguent, quant à eux, six institutions possédant chacune sa logique institutionnelle propre : le marché, l'entreprise, l'État, la famille, la profession et la religion. Les logiques institutionnelles transcendent donc les niveaux d'analyse classiquement retenus (individus, organisations et sociétés), pour ériger la société en un système interinstitutionnel (Friedland et Alford, 1991). Thornton et Ocasio (2008) introduisent toutefois une hiérarchie en précisant que dans les sociétés modernes, l'entreprise et l'État restent les institutions les plus influentes (et ce par opposition aux sociétés traditionnelles, qui privilégient la famille et la religion). Mais cette typologie est susceptible d'évoluer. Ainsi, une septième institution, à savoir la communauté, a récemment été ajoutée (Thornton, *et al.*, 2012).

L'analyse par logiques institutionnelles s'avère donc particulièrement pertinente pour l'étude de notre problématique. En effet, la définition de logiques institutionnelles permet de dépasser l'analyse des stratégies individuelles des organisations pour analyser les enjeux de pouvoir et de légitimité qui structurent le champ organisationnel (Bensédrine et Demil, 1998). Par ailleurs, Thornton et Ocasio (2008) soulignent que les logiques institutionnelles permettent de théoriser et, dans une certaine mesure, de mesurer l'influence des institutions sur le comportement des



individus ou des organisations. Ils ajoutent que les construits centraux de l'analyse des organisations, comme l'efficacité, sont loin d'être neutres, restent eux-mêmes façonnés par les logiques des différentes institutions du système. Enfin, ils soulignent également l'intérêt que représente l'application des logiques institutionnelles aux réseaux interorganisationnels. Notre troisième question de recherche en découle. Elle sera formulée comme suit.

Question de recherche 3 : Quelles logiques institutionnelles se sont mises en place, relativement à l'évaluation de la performance des RTO ?

Ce troisième et dernier chapitre de notre revue de la littérature s'articule autour des grands fondements de la théorie néo-institutionnelle, qui constitue notre cadre conceptuel, dont découle la présentation de notre problématique. Trois des développements majeurs de cette théorie sont tour à tour étudiés, à savoir : les pressions institutionnelles, les réactions stratégiques des acteurs à ces pressions et enfin les logiques institutionnelles. Chacun de ces développements a fait émerger à une question de recherche. Ces différents questionnements ont guidé l'ensemble de ce travail et ont notamment balisé les réflexions méthodologiques et la démarche retenue.

Seconde partie

Partie « empirique »

La seconde partie de notre travail doctoral est dévolue à l’aspect empirique de la recherche. Elle est composée de deux chapitres, qui constituent respectivement les chapitres 4 et 5 de la thèse.

Le quatrième chapitre présente le terrain d’étude, l’ensemble des choix épistémologiques et méthodologiques qui ont été effectués, et ce à la fois pour la partie exploratoire et la partie intensive de la recherche. Une réflexion est également menée sur les critères de scientificité et d’éthique de la recherche.

Le cinquième chapitre détaille les résultats et en propose une discussion. Il est construit autour des trois questions de recherche qui ont guidé notre démarche.

La Figure 16 illustre la construction de cette seconde partie.

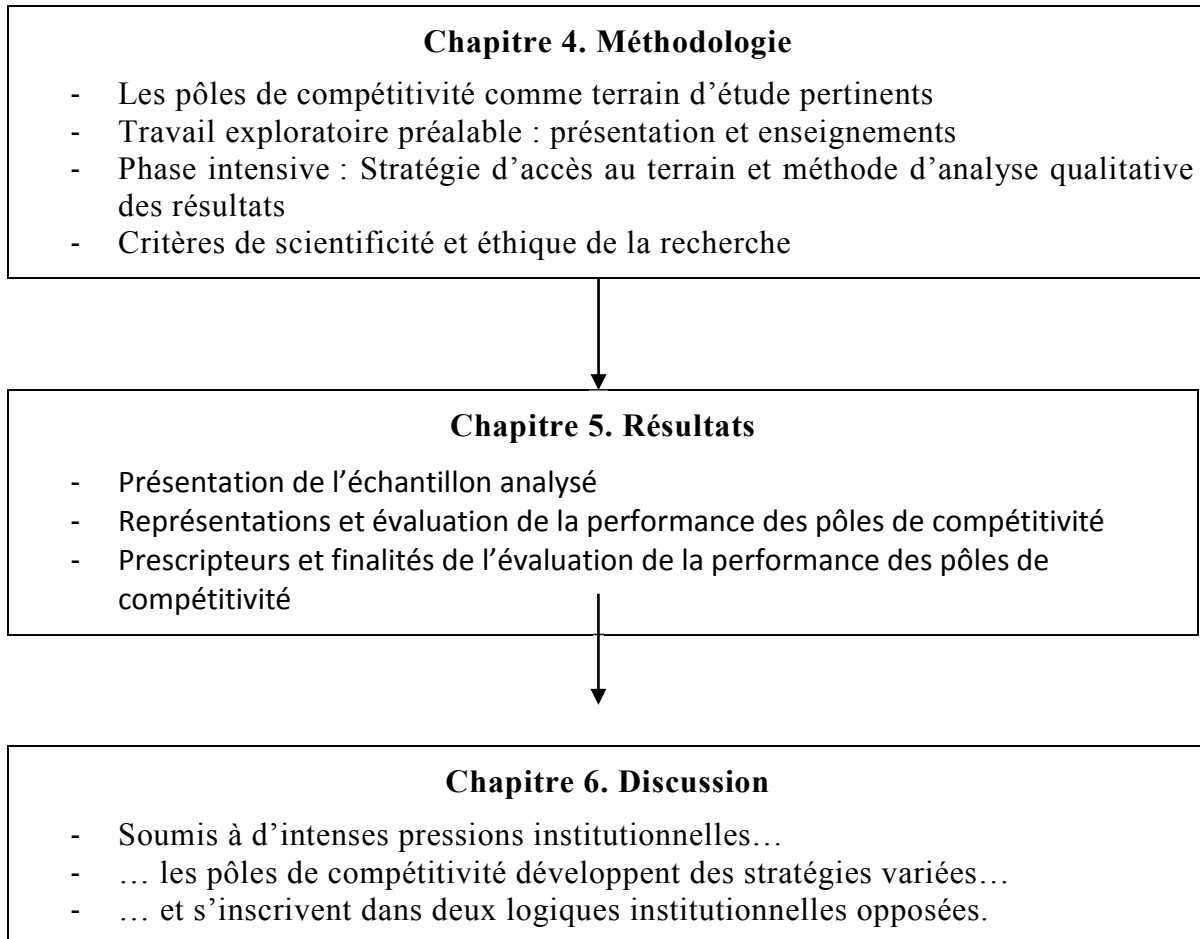


Figure 16 : Plan de la deuxième partie (partie empirique)

CHAPITRE 4. METHODOLOGIE

Ce chapitre a pour vocation d'explicitier l'ensemble des prises de position et des choix qui ont guidé notre travail. Cette étape, essentielle, est consubstantielle même à toute recherche en Sciences de gestion (Martinet, 1990, p. 8) car « *l'explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable [... offrant ainsi] la possibilité de la controverse entre chercheurs* » (Perret et Séville, 2007, pp. 13, 33).

Selon Guba et Lincoln (2005) cette réflexion comporte trois aspects :

- les présupposés du chercheur sur la nature de la réalité étudiée (aspect ontologique),
- la nature de la relation entre le chercheur et son objet de recherche (aspect épistémologique)
- et les moyens d'analyse du réel qu'il met en œuvre (aspect méthodologique).

Il importe donc de préciser les présupposés ontologiques et la posture épistémologique que nous avons retenus⁷⁵ avant d'aborder l'étude détaillée de la méthodologie adoptée dans ce travail.

Les présupposés ontologiques de cette recherche sont **relativistes**. En effet, la performance des réseaux territoriaux d'organisations (RTO) n'est pas appréhendée comme une réalité objective et indépendante des hommes qui l'observent ou qui l'expérimentent (ontologie réaliste, d'essence positiviste). Au contraire, la performance des RTO est abordée comme étant un phénomène⁷⁶, produit de représentations symboliques *construites* dans l'action. Nous ne considérons donc pas le monde social selon la vision déterministe portée par l'ontologie réaliste, qui postule que l'homme, inerte et passif, ne peut pas agir mais qu'il est agi par un

⁷⁵ Précisons que l'objet de cette introduction n'est pas de proposer un apport au débat épistémologique, mais simplement d'explicitier les présupposés ontologiques et épistémologiques qui ont guidé cette recherche.

⁷⁶ Dans l'ontologie relativiste, les objets étudiés sont considérés comme étant des phénomènes, ces derniers pouvant être définis comme un « *mode d'apparition interne des choses dans la conscience* » (Perret et Séville, 2007, p. 19)



environnement qui le conditionne (Perret et Séville, 2007). En revanche, nous postulons que la performance « réelle » d'un RTO résulte d'un travail d'interprétation et de confrontation des représentations d'individus actifs, dotés de réflexivité (Weick, 1999), de créativité (Yanow et Schwartz-Shea, 2006) et agissant en vue d'une finalité. Ce sont ainsi les individus, guidés par leurs objectifs, qui créent leur environnement par leur pensée (les interprétations) et leurs actions (hypothèse intentionnaliste, Perret et Séville, 2007). La réalité est donc ici perçue comme un construit social⁷⁷, c'est-à-dire que les jeux d'interactions entre les acteurs et les significations intersubjectivement partagées qui en résultent sont considérés comme étant à l'origine de la « construction » sociale de la réalité (Berger, P. et Luckmann, 1996).

La posture épistémologique retenue est la posture **interprétativiste**⁷⁸. L'intérêt de cette posture est souvent souligné dans le cadre des recherches en Sciences de gestion, dans la mesure où elle se révèle bien adaptée aux particularités des Sciences humaines en général⁷⁹ (Perret et Séville, 2007, p. 14) et notamment à leur caractère souvent complexe (Evrard, *et al.*, 2009). De plus, dès lors que le contexte et la dimension humaine sont importants à considérer, « *le strict respect du paradigme [positiviste] devient difficile voire impossible* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 15). En effet, celui-ci repose sur la recherche de lois générales, extérieures à l'individu et indépendantes du contexte d'interaction des acteurs. Or, notre recherche a précisément pour vocation de comprendre l'impact du contexte sur l'évaluation de la performance. Nous souhaitons appréhender ce phénomène complexe, en nous plaçant dans la perspective des acteurs, de leur pratique et en cherchant à comprendre (« *Verstehen* », au sens de Weber 1904-17, 1921⁸⁰ et de Dilthey, 1894⁸¹) les

⁷⁷ Nous considérons ici le construit social comme un mécanisme, un phénomène ou plus généralement une idée qui sont « construits » collectivement et partagés par un groupe social, ce qui n'implique pas nécessairement une instabilité mais peut au contraire révéler une dimension contraignante et stabilisatrice pour l'action (Bosa, 2012).

⁷⁸ En Sciences de gestion, trois paradigmes épistémologiques sont couramment admis, à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Perret et Séville, 2007).

⁷⁹ Dans son ouvrage séminale de 1991 (rééd 2006), Passeron a en effet soutenu l'idée de l'existence d'un régime épistémologique commun aux différentes sciences sociales, ainsi soumises aux mêmes règles de scientificité. Dépassant alors les frontières disciplinaires, nous avons enrichi nos réflexions dans ce chapitre, par des considérations issues notamment de travaux sociologiques ou anthropologiques.

⁸⁰ Weber affirme que le chercheur en Sciences sociales peut développer une véritable compréhension des actions et aller ainsi au-delà de ce que les méthodes mises en œuvre en Sciences naturelles proposent habituellement (« *We can accomplish something which is never attainable in the natural sciences, namely the subjective understanding of the action of the component individuals* », Weber, 1921, p.15) et que pour cela, il doit considérer la dimension subjective de la conduite humaine et ce, notamment, dans les relations sociales.

interprétations qu'ils en donnent. Cette volonté de faire progresser la compréhension de notre objet d'étude nous éloigne également du paradigme constructiviste, qui n'est pas élaboré dans une optique de compréhension mais de construction, chemin faisant, de la réalité en collaboration avec les acteurs du terrain.

L'objet de notre recherche consiste plutôt à saisir les intentions, motivations, attentes, représentations et croyances propres (Hudson et Ozanne, 1988, p. 510 ; Pourtois et Desmet, 1988, pp. 27-28) qui ont guidé les acteurs, pour assigner un sens à leur comportement et ainsi développer une compréhension (et non une construction) de la réalité. Le Tableau 11 synthétise les éléments fondamentaux liés aux présupposés ontologiques et à la posture épistémologique que nous avons retenus.

Tableau 11 : Paradigmes de la recherche – les présupposés ontologiques et la posture épistémologique (Source : auteur)

Présupposés ontologiques relativistes	hypothèse relativiste (la réalité est un construit social, Berger, P. et Luckmann, 1996) hypothèse intentionnaliste (les acteurs, guidés par leurs objectifs, créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, Perret et Séville, 2007)
Posture épistémologique interprétativiste	posture interprétativiste (interprétation du discours des acteurs, Giordano, 2003) objectif de compréhension (« <i>Verstehen</i> », Weber, 1904-17, 1921 ; Dilthey, 1894) prise en compte du contexte (Perret et Séville, 2007)

L'ensemble de notre démarche a une visée exploratoire, et a donc pour objet, selon les termes de Charreire Petit et Durieux (2007) de créer de nouvelles articulations théoriques et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans le champ théorique. La nouveauté de notre sujet, encore très peu abordé dans la littérature à ce jour, a guidé ce choix. Ainsi, notre objectif ne consiste pas à dégager ou confirmer des régularités statistiques ou à tester des hypothèses issues de la littérature. En effet, ainsi que le souligne l'anthropologue Olivier de Sardan (2008, p.78), le fait de raisonner en termes d'hypothèses peut conduire le chercheur à devenir « *prisonnier d'une « structure mentale de l'hypothèse » [et] figer l'enquête autour d'un modèle interprétatif et rigide, qui briderait la « découverte », la « surprise » et la*

⁸¹ Wilhelm Dilthey différencie l'entendement relatif aux Sciences naturelles et aux Sciences sociales (et délimite donc le concept de « *Verstehen* ») de la façon suivante : « *On explique la nature mais on comprend l'âme humaine* » (« *Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir* », Dilthey, 1894, p. 144).



théorisation à partir des données. » Pour autant, les approches théoriques issues de la littérature ne sont pas négligées ; elles sont en effet essentielles à la réalisation de l'analyse des données (Kaufmann, 2011). La revue de la littérature réalisée permet notamment, comme cela ressort des chapitres 1 à 3, de réaliser un « *inventaire des référents interprétatifs initiaux [qui constituent] le coffre à outils du chercheur avant que celui-ci n'aborde le terrain* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 132). Les allers-retours entre les observations empiriques et les connaissances théoriques se sont d'ailleurs poursuivis tout au long du processus de recherche, nous plaçant dans le cadre abductif de « l'exploration hybride », défini par Charreire Petit et Durieux (2007, pp.72-73).

Par ailleurs, l'ensemble de notre travail relève d'une démarche qualitative. En soi, les postulats ontologiques et épistémologiques ou encore l'adoption d'une perspective exploratoire n'impliquent pas le choix *a priori* d'une approche qualitative (Glaser et Strauss, 1967, pp. 17-18 ; Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Toutefois, « *les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces, compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas* » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 69), celle-ci étant elle-même « *traversée par une volonté de compréhension* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 377). L'analyse qualitative peut se définir comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes [qui,] à partir des seules ressources de la langue [...] porte un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 11 et 34). L'analyse qualitative permet ainsi d'appréhender les phénomènes dans toute leur ampleur et leur complexité (Huberman et Miles, 2003), et ce, dans une logique de proximité (Paillé, 2007) qui suppose que l'investigation se déroule dans un cadre ordinaire (Marshall, C. et Rossman, 2010) et avec pour finalité une théorisation (Glaser et Strauss, 1967 (trad. 2010)). Celle-ci repose sur une systématisation des processus de la pensée destinés à faire surgir le sens⁸² (Paillé & Mucchielli, 2012). La rigueur du travail effectué et l'explicitation du processus suivi

⁸² Le sens est défini par ces auteurs comme « *l'expérience humaine (réelle ou imaginée) à laquelle peut être rapporté un énoncé (mot ou ensemble de mots) qui en permet la compréhension* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 61)

sont alors essentielles (Avenier et Gavard-Perret, 2008). En effet, « *plus que dans les approches quantitatives, la validité d'un projet s'évalue par la capacité du chercheur à restituer et justifier sa démarche pour ainsi dire pas à pas* » (Koenig, 1993). C'est pourquoi, nous détaillerons très finement la méthodologie qualitative retenue et ses différentes composantes, en explicitant pour cela les différentes étapes suivies lors de la phase empirique de cette recherche.

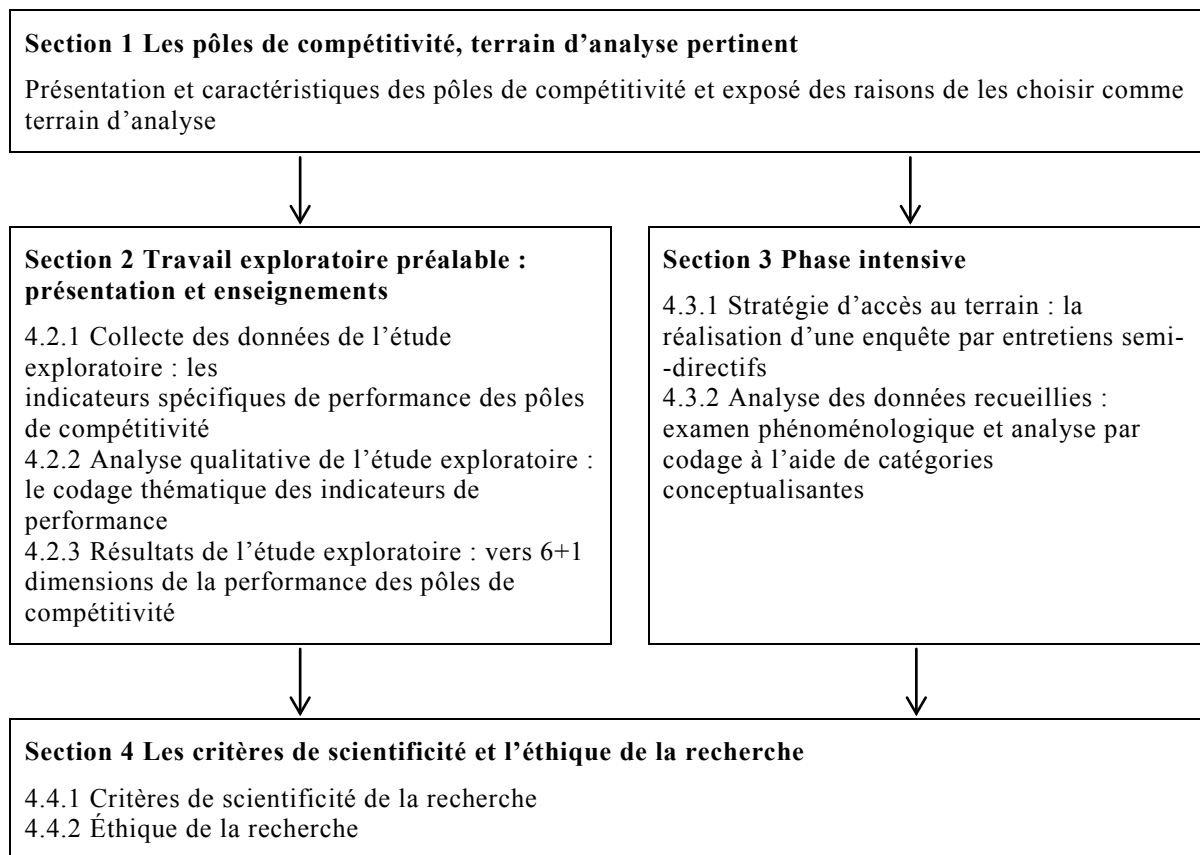


Figure 17 : Plan du chapitre 4

Comme le montre cette figure, notre étude, qui considère plus particulièrement le cas des pôles de compétitivité (Section 1), a commencé par la réalisation d'un travail exploratoire (Section 2), qui nous a permis à la fois de faire émerger notre problématique, d'enrichir nos connaissances (notre « culture » du terrain), mais aussi de négocier l'accès au terrain pour la phase principale d'analyse (Section 3), qui s'est articulée autour de la réalisation et de l'analyse d'entretiens auprès des 36 membres des gouvernances opérationnelles des pôles de compétitivité (soit plus de 50% de



l'ensemble des pôles de compétitivité). Les critères de scientificité des différentes étapes de ce travail sont discutés par la suite (Section 4).

Section 1. Les pôles de compétitivité comme terrain d'étude pertinent

Cette section a pour objet de présenter notre terrain d'étude et ses caractéristiques intrinsèques, afin d'explicitier le contexte de ce travail et de faciliter les comparaisons futures avec d'autres travaux de recherche. Comme nous l'avons souligné dans les chapitres précédents (cf. Chapitre 1), les RTO peuvent revêtir des formes très variées : clusters, districts industriels, keiretsu, Kompetenznetze, etc., qui présentent des particularités propres et qui sont soumis à des pressions institutionnelles très différentes. Focaliser notre analyse sur un type de RTO en particulier, à savoir les pôles de compétitivité français, nous permet de mieux circonscrire notre recherche en limitant la variété des pressions et contextes institutionnels, même si ces éléments demeurent toujours présents (à titre d'exemple, les pôles de compétitivité sont en relation avec des collectivités territoriales différentes, qui vont répondre à des logiques d'action variées). Si ce choix limite de facto les possibilités de généralisation ultérieure (cf. Conclusion), il rend cependant les comparaisons entre les différents réseaux de l'analyse plus pertinentes et permet également d'approfondir les différentes logiques institutionnelles à l'œuvre. La question de l'évaluation de leur performance a déjà été évoquée (cf. Chapitre 2), il convient néanmoins de présenter les caractéristiques de ces réseaux de façon plus approfondie. C'est pourquoi, après avoir retracé la genèse des pôles, nous exposerons leurs principales caractéristiques et leur mode de fonctionnement.

4.1.1. Genèse de la politique publique des pôles de compétitivité

Jusqu'au début des années 1980, la politique industrielle française était essentiellement sectorielle. Puis, l'influence croissante de la construction européenne a progressivement conduit à une véritable rupture dans la philosophie mise en œuvre. Ainsi, par exemple, la construction du marché unique (Traité de Maastricht, 1992) a directement remis en cause les politiques sectorielles, en particulier parce que celles-



ci risquaient d'entraver les règles de la concurrence. C'est ainsi que des politiques précompétitives de soutien à l'innovation ont progressivement émergé (Levet, 2005). Elles ont été renforcées par l'adoption, par l'Europe, d'une stratégie fondée sur le développement d'une économie de la connaissance (Stratégie de Lisbonne, 2000), puis par la fixation d'un objectif ambitieux, celui de consacrer 3% du PIB européen à la recherche (Conseil européen de Barcelone, 2002). De façon générale, les politiques précompétitives se caractérisent par le soutien des pouvoirs publics dès les stades précoces du développement des produits, *i.e.* les stades où les concurrents coopèrent. Cela se traduit souvent par un soutien aux réseaux territoriaux d'organisations. En France, divers réseaux ont ainsi été initiés ou soutenus par les pouvoirs publics : technopôles⁸³, Systèmes Productifs Locaux (SPL), pôles de compétitivité ou encore grappes d'entreprises. Si la politique qui préside à la mise en place des pôles de compétitivité a été principalement élaborée sur la base d'exemples de clusters internationaux, tels que la *Silicon Valley* ou les districts industriels (Plunket et Torre, 2009), certains enseignements semblent toutefois avoir été tirés de ces précédentes expériences. Ainsi, contrairement aux technopôles (Carel, 2005), les pôles de compétitivité bénéficient d'un encadrement national par le biais du Groupe de Travail Interministériel (GTI), dispositif complet – voire complexe – d'encadrement (résumé succinctement dans la Figure 18) et d'un suivi régulier assuré par la DGCIS⁸⁴ notamment (cf. Chapitre 2).

⁸³ Contrairement aux autres types de réseaux évoqués, les technopôles ne font pas l'objet d'un label réglementé au niveau national. La création des technopôles résulte d'initiatives locales, publiques ou privées, qui peuvent, par la suite, bénéficier éventuellement d'un soutien et de subventions des pouvoirs publics centraux.

⁸⁴ Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (cf. Glossaire).

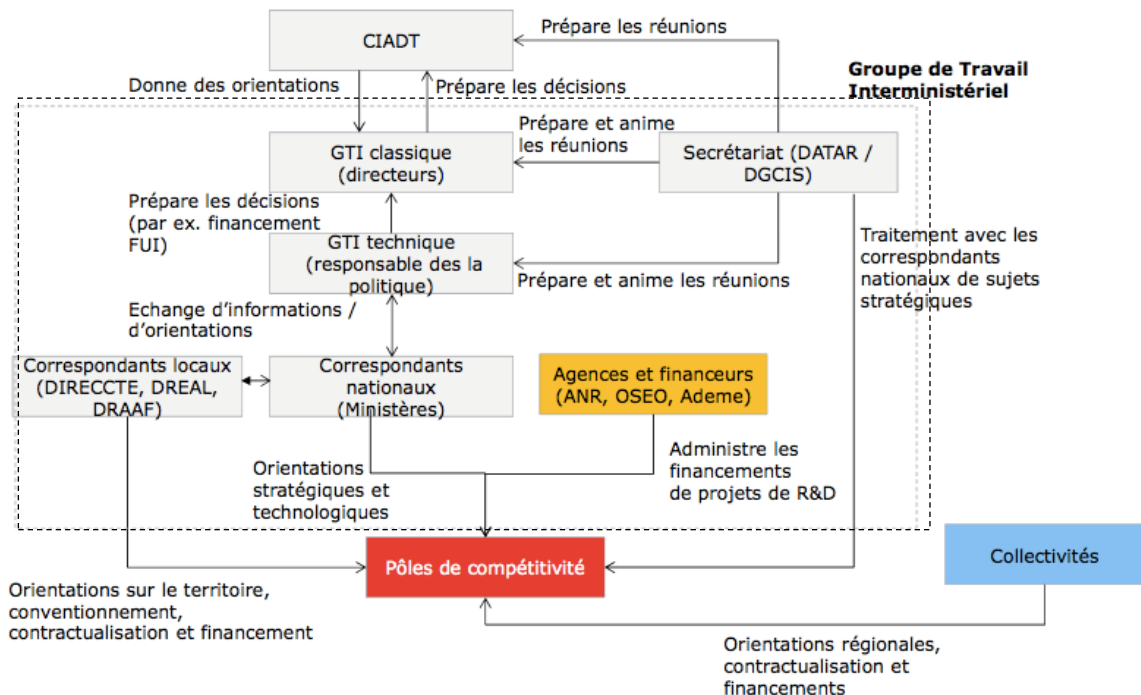


Figure 18 : Organisation du pilotage de la politique des pôles de compétitivité
 (Source : Bearing Point, 2012, p. 25)

De plus, une attention particulière a également été portée, dès leur création, à l'encastrement dans le tissu local d'organisations et au développement des coopérations en leur sein, afin d'éviter d'établir des « cathédrales dans le désert », critique couramment émise à l'encontre des technopôles (le terme ayant initialement été défini par Grabher (1991) pour le contexte allemand). Dans le même esprit, l'État a également favorisé l'implication des acteurs dans les pôles en leur confiant une partie importante de l'initiative, le projet ou son contenu n'étant pas imposé par l'État ni par une Agence publique. L'État se positionne ainsi en « *facilitateur des initiatives* » (Plunket et Torre, 2009, p. 164). En effet, dans le cas des SPL notamment, l'adhésion des acteurs s'est quelquefois révélée difficile à susciter *a posteriori* (Carel, 2005). La Figure 19 présente l'échelonnement temporel de ces différentes politiques, dont les caractéristiques (postulats à l'origine de ces politiques, influences théoriques ayant guidé leur conception et leur mise en œuvre, etc.) sont plus longuement exposées en Annexe 1.

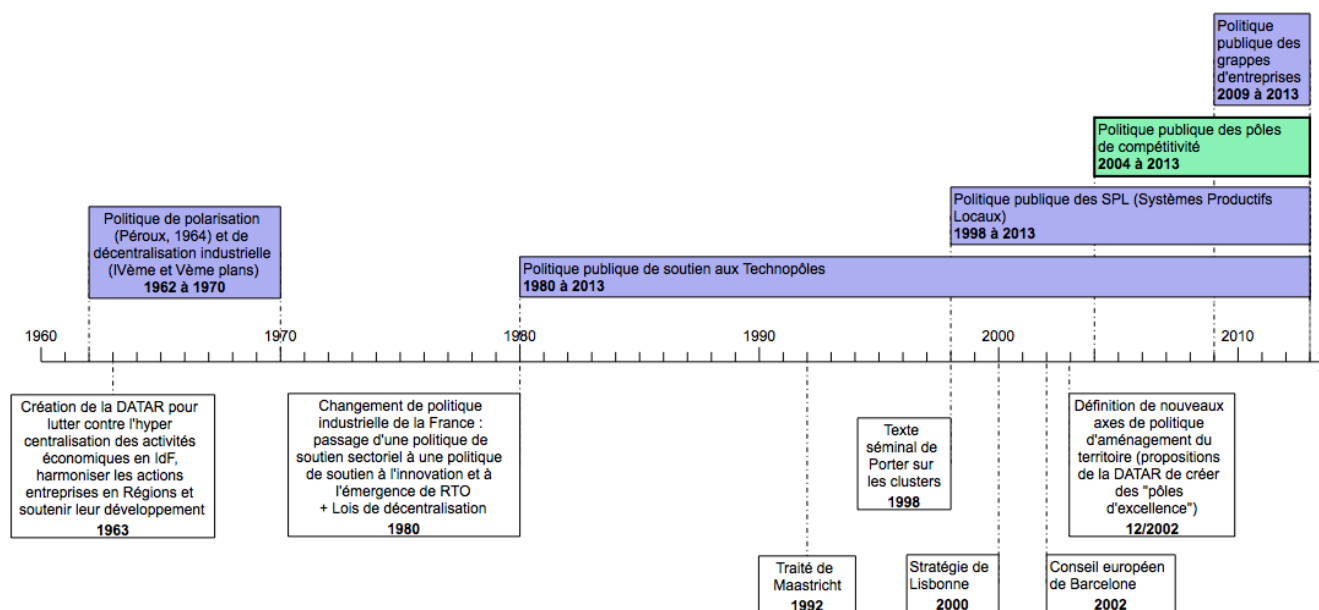


Figure 19 : Chronologie des politiques publiques françaises de soutien aux RTO
(Source : auteur)

Les pôles de compétitivité sont ainsi issus d'une politique volontariste d'aménagement du territoire, dont les prémisses ont été posées dès 2002, lorsque le Comité stratégique⁸⁵ de la DATAR⁸⁶ suggère la création de « *pôles d'excellence industrielle ou scientifique* » (aussi appelés « *pôles de compétitivité* », Comité stratégique de la DATAR, 2003, p. 22, 64), avec pour « *ambition d'atteindre, grâce à une coopération interentreprises, une part de marché significative au plan européen, voire mondial* ». Cette proposition, entérinée lors du CIADT⁸⁷ du 13 décembre 2002, a suscité de nombreuses réflexions autour de sa construction effective, réflexions qui ont donné lieu au rapport intitulé « *La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires : Étude prospective de la DATAR* », paru en 2004. Ce rapport, conjugué à celui rédigé la même année par Christian Blanc (alors député des Yvelines) « *Pour un écosystème de la croissance* », constitue le moteur décisif du lancement de cette politique publique, intervenu lors du CIADT du 14 septembre 2004. Un appel à projet a été lancé en décembre 2004, laissant ainsi l'initiative aux acteurs (stratégie « *bottom-up* »). Il a permis l'émergence de 105 projets de pôles, et ce, malgré un délai très court (3 mois pour la constitution des

⁸⁵ Ce Comité stratégique, créé par Jean-Pierre Raffarin (alors Premier Ministre) réunit industriels, chercheurs et fonctionnaires afin de proposer de nouvelles orientations pour l'aménagement du territoire en France.

⁸⁶ Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (cf. Glossaire).

⁸⁷ Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire (cf. Glossaire).

dossiers). La sélection des projets, s'est opérée selon les critères suivants (Jacquet et Darmon, 2005, p. 77) :

- le ou les marchés visés, les perspectives de croissance et la position concurrentielle de l'offre française à l'international ;
- le caractère « critique » des technologies retenues et dont la maîtrise assure un avantage compétitif sur le ou les marchés, ainsi que la cohérence du « paquet » technologique proposé ;
- la stratégie de développement du pôle ;
- l'adéquation du volet « formation » à la stratégie de développement ;
- l'ampleur et la qualité des partenariats mis en œuvre ;
- les caractéristiques de l'organisation du pôle, la qualité et la robustesse envisagées de la gouvernance;
- sans oublier le réalisme des projets de R&D, ainsi que leur adéquation à la stratégie du pôle.

Cette sélection a abouti à la labellisation de 67 pôles de compétitivité⁸⁸ le 12 juillet 2005, dont 54 s'inscrivent dans le prolongement d'une dynamique de collaboration préexistante (CMI et BCG, 2008). En 2007, leur nombre est porté à 71, avec la labellisation de 5 nouveaux pôles de compétitivité. En 2010, suite à l'évaluation de 2008, 6 pôles jugés insuffisamment performants ont perdu leur label. Parallèlement, 6 nouveaux pôles ont été labellisés dans le domaine des écotechnologies. Nombre d'acteurs considèrent que trop de pôles ont été créés. Ainsi, Pascallon et Hortefeux (2008) et Marcon (2008) soulignent le risque de dispersion des moyens engagés, même si Duranton *et al.* (2008) rappellent les risques liés à une trop forte spécialisation des territoires.

La Figure 20 propose, en frise chronologique, une synthèse des grandes étapes de l'élaboration et de la mise en place des pôles de compétitivité.

⁸⁸ A cette occasion, les pôles *Viaméca – Ingénierie & Création Industrielle* et le pôle *Viaméca Innovations et Solutions Industrielles* ont été invités à fusionner (cf. statuts de l'association du pôle de compétitivité Viaméca ainsi créé, et disponibles à l'adresse suivante : www.viameca.fr/assets/files/Statut%20Viameca%20141010.PDF), ce qui réduit le nombre de pôles effectivement créés à 66.

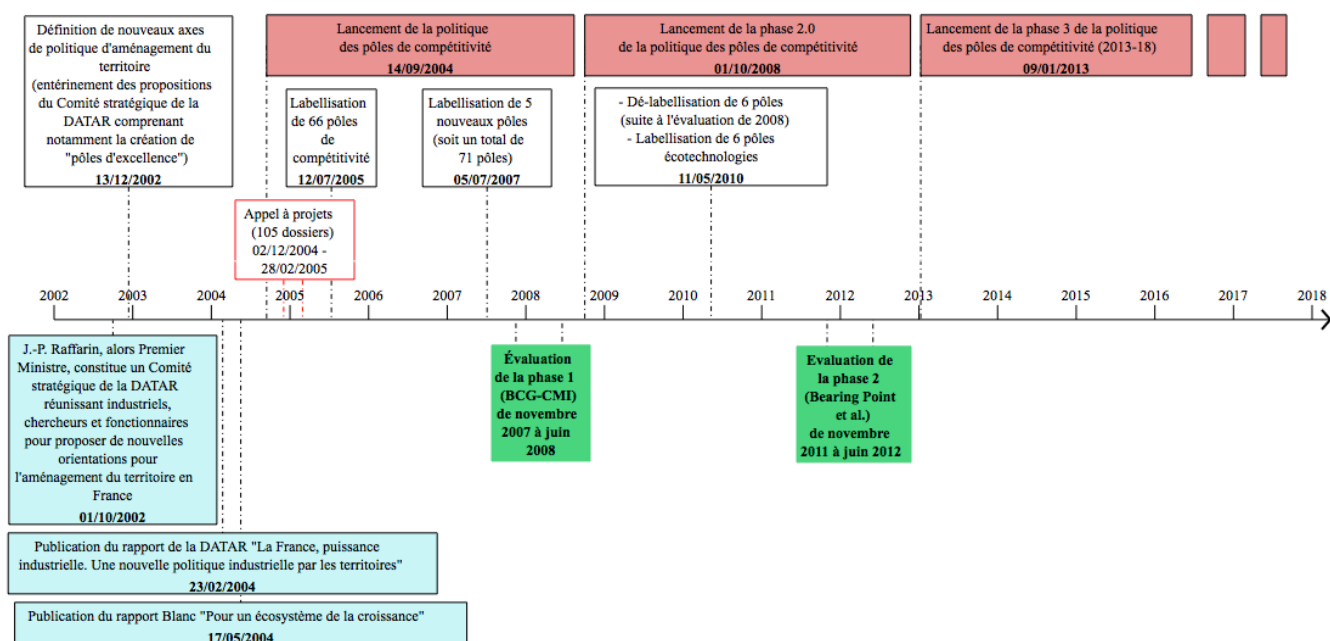


Figure 20 : Émergence et principaux jalons de la politique des pôles de compétitivité
(Source : auteur)

Cette figure fait également ressortir les trois phases successives de la politique des pôles. La poursuite du dispositif est conditionnée à la réalisation de grandes évaluations nationales, confiées par les pouvoirs publics à des cabinets de conseil (BCG, CMI, Erdyn, etc.) et présentées précédemment (cf. Chapitre 2). Initialement lancée pour une durée de 3 ans, la politique publique des pôles de compétitivité a déjà été renouvelée à deux reprises, avec les phases « 2.0 » puis « 3 ». Le passage des phases 1 à 2 n'apporte que de légères modifications dans l'orientation de la politique. En revanche, le passage à la phase 3 comporte une réorientation importante des pôles, vers le soutien de projets à maturité technologique plus avancée, ce qui pourrait faire évoluer l'évaluation de leur performance.

Le Tableau 12 met en parallèle la durée et les objectifs communs et spécifiques à chacune de ces trois phases.

Tableau 12 : Les trois phases de la politique publique des pôles de compétitivité
 (Source : auteur, à partir du site des pôles de compétitivité, www.competitivite.gouv.fr)

		Phase 1	Phase « 2.0 »	Phase 3
Durée		4 ans (2004-2008)	4 ans (2008-2012)	6 ans (2013-2018)
Objectifs		Constituer un « levier de décloisonnement » (Jacquet et Darmon, 2005) entre les mondes de l'industrie et de la recherche Favoriser les coopérations entre entreprises, instituts de recherche et centres de formation (projets collaboratifs) Stimuler la croissance économique et le développement économique du territoire (pour créer des emplois) Améliorer l'attractivité des territoires		
		« Usines à projets »		« Usines à produits d'avenir »
Sous-objectifs	Pour le pôle	Structuration du pôle	Renforcement de la réflexion stratégique au sein des pôles (notamment via l'élaboration de contrats de performance) - autofinancement à hauteur de 50% - développement de projets structurants (plates-formes d'innovation notamment)	Recherche de complémentarité avec les autres acteurs proposant des services collectifs et individuels sur le territoire
	Vis-à-vis des membres	Développer des actions d'animation, de mutualisation et d'accompagnement afin de créer « un environnement global favorable à l'innovation et aux acteurs du pôle », et ce notamment pour l'accès au financement privé, le développement à l'international, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la propriété intellectuelle	Entreprises (et surtout PME) : augmenter le recours au financement privé	- PME : renforcer leur accompagnement, leur accès au financement privé, leur internationalisation, leurs relations avec les grands groupes et anticiper leurs besoins en compétences - Acteurs de la formation : les impliquer davantage

Après avoir exposé la genèse des pôles de compétitivité, il convient d'en présenter les principales caractéristiques. Celles-ci peuvent en effet avoir un impact sur l'évaluation menée par les pôles, que nous explorerons dans la partie empirique de ce travail (cf. Discussion).

4.1.2. Principales caractéristiques des pôles de compétitivité

La création des pôles de compétitivité s'est fondée sur le postulat que, dans le contexte mondial actuel, l'innovation constitue un vecteur de croissance, de développement et de compétitivité incontournable pour le développement de

l'économie française. Ainsi, les pôles de compétitivité reposent sur une « *logique de réseaux d'entreprises [...] associant l'enseignement supérieur et la recherche pour générer une dynamique de croissance par l'innovation technologique, avec une dimension R&D importante.* » (DATAR, 2010, p. 4). Les pôles de compétitivité ont ainsi été pensés comme un « *levier de décloisonnement* » entre l'industrie et la recherche. Ce décloisonnement, propice à l'innovation, concerne des secteurs variés (aérospatial, biotechnologies, électronique, textile, mécanique, agroalimentaire, etc.) mobilisant aussi bien des technologies dites « de pointe » ou « High-tech », que des technologies plus « matures ». Par ailleurs, les pôles de compétitivité intègrent également les acteurs de la formation. Cependant, si ceux-ci sont censés constituer, avec les acteurs des entreprises et de la recherche, les 3 « piliers » des pôles (Jacquet et Darmon, 2008), ils sont, en réalité, encore peu présents et impliqués (CMI et BCG, 2008 ; Marcon, 2008 ; Bearing Point, *et al.*, 2012), cf. Figure 21.

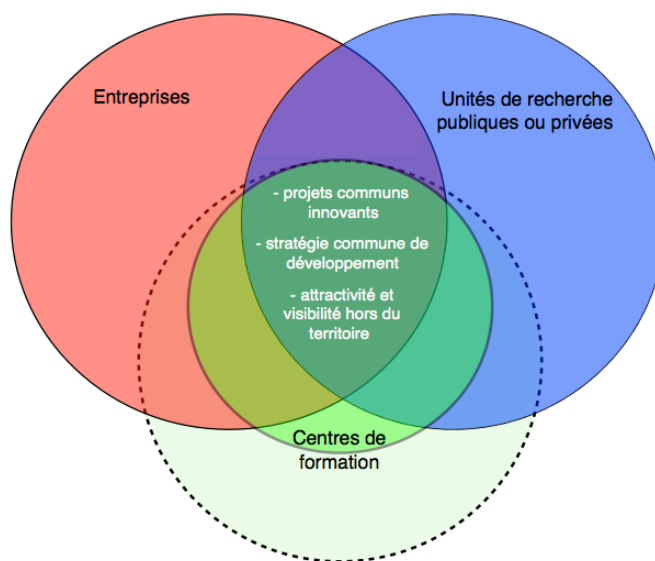


Figure 21 : Les pôles de compétitivité, au croisement de trois mondes
 (Source : auteur)

En outre, les pôles de compétitivité fédèrent une grande variété d'acteurs, comme des capitaux risqués, des syndicats professionnels, des business angels, etc.⁸⁹, tous animés par « *un projet commun d'innovation et de développement* » (Aliouat, 2010a, p. 23).

⁸⁹ Ces différents acteurs sont présentés en Annexe 1.

La coordination du réseau et de ses différents acteurs est assurée par une gouvernance. Celle-ci, obligatoire et fondamentale⁹⁰, dispose d'une entité juridique propre, qui prend le plus souvent la forme d'une association (de type « loi de 1901 », à but non lucratif) et lui permet de contractualiser avec l'État et les collectivités territoriales. Elle comprend deux composantes complémentaires, à savoir une gouvernance stratégique et une gouvernance opérationnelle. Les gouvernances stratégiques des pôles réunissent des représentants des entreprises, des instituts de recherche et des organismes de formation mais aussi des représentants des collectivités territoriales, en raison, souvent, de leur forte implication financière⁹¹. Elles sont composées de structures aux dénominations diverses (Conseil d'Administration, Conseil de pilotage, etc.), qui ont pour rôle de définir la stratégie générale et technologique du pôle (Chabault, 2009). Ainsi, par exemple, le pôle *Systematic* comprend un Directoire un Bureau exécutif, aidés de 6 collèges, qui apportent leur vision stratégique et leur expertise spécifiques (cf. Figure 22).

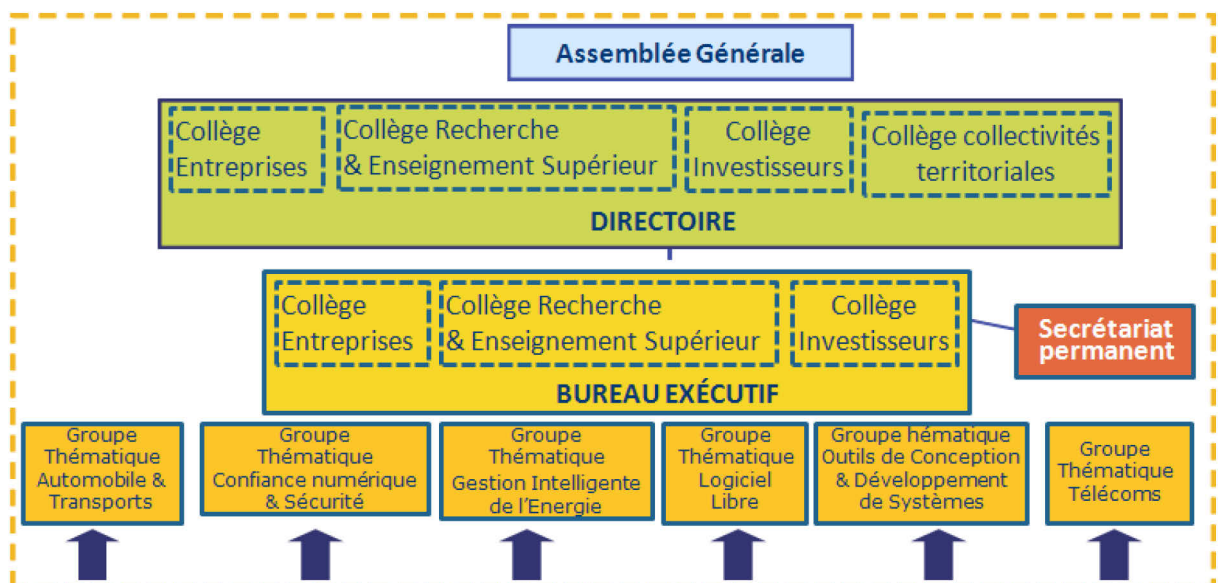


Figure 22 : La gouvernance du pôle Systematic
 (Source : <http://www.systematic-paris-region.org/fr/le-pole>)

⁹⁰ Ainsi, dès 2005, Jacquet et Darmon (2005, p. 84), qui ont participé à l'élaboration de cette politique, soulignaient « *on le pressent, l'un des éléments déterminant de la réussite des pôles réside dans la qualité de leur gouvernance* ».

⁹¹ Cette participation a été vivement critiquée par la Présidente du MEDEF, Laurence Parisot, qui souligne le risque de « *bureaucratisation [des] pôles* » que cela peut entraîner et le besoin d'autonomie de ces structures (Le Figaro Magazine, 1^{er} juillet 2005).

Les gouvernances opérationnelles (aussi appelées « équipes d'animation » ou « Secrétariat permanent ») remplissent, quant à elles, différents rôles, dont les principaux sont l'animation du réseau, la mise en réseau des acteurs, et également le contrôle et l'évaluation du réseau. Ces structures participent également à ce qui constitue le centre de l'activité des pôles, à savoir l'accompagnement au montage des projets collaboratifs et leur labellisation. Ce processus est décrit à travers l'exemple du pôle *Lyonbiopôle* et de son accompagnement des projets du pôle répondant au 16^{ème} appel à projet du FUI⁹² dans la Figure 23.

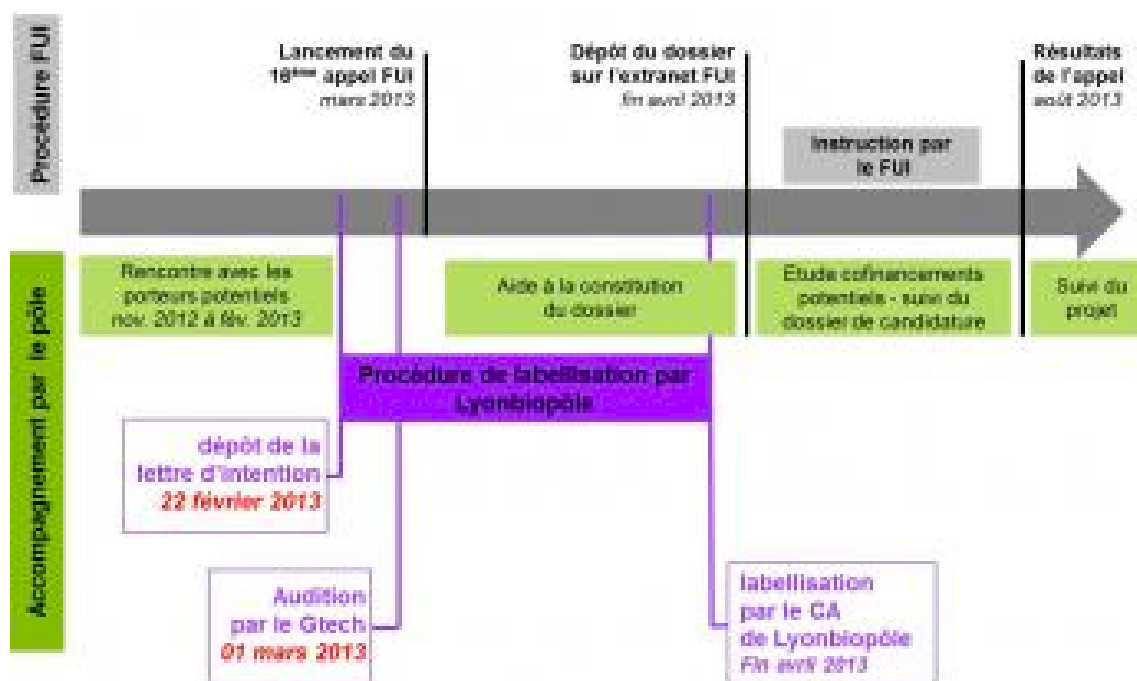


Figure 23 : L'accompagnement et la labellisation des projets du pôle Lyonbiopôle, dans le cadre du 16^{ème} appel à projet du FUI

(Source : http://www.lyonbiopole.org/Appels_a_projets/16eme-appel-a-projets-FUI.html)

Cet exemple, dont on remarquera l'orientation forte vers la recherche de financements souligne le rôle important, joué par les gouvernances dans l'aide apportée aux parties prenantes dans la recherche de financements, ce qui constitue une forte incitation à coopérer et favorise ainsi l'innovation. Ces financements (subventions, avances remboursables, garanties, bonifications, exonérations fiscales diverses, ...) peuvent émaner de divers acteurs (Ministères compétents à travers le FUI⁹³, les DIRRECTE⁹⁴,

⁹² Fonds Unique Interministériel (cf. Glossaire).

⁹³ Pour la période 2009-2011, le FUI a ainsi distribué une enveloppe de 600 millions d'euros.

⁹⁴ Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (cf. Glossaire)

diverses Agences gouvernementales⁹⁵, la CDC⁹⁶, etc.), qui participent également, pour certains d'entre eux, au financement des gouvernances⁹⁷. Les collectivités territoriales tiennent également un rôle essentiel dans le financement des pôles et des projets. En effet, rompant avec la tradition colbertiste et centralisatrice qui a longtemps caractérisé les politiques industrielles françaises (Brette et Chappoz, 2007), les collectivités territoriales, et plus particulièrement les Régions, ont été largement impliquées, et ce, depuis la création des pôles. Leur degré d'implication effectif s'avère assez variable en pratique. En effet, certaines régions ont développé leurs propres politiques de soutien aux RTO⁹⁸. D'autres, en raison de désaccords politiques interrégionaux (concernant les périmètres géographique des pôles, leurs zonages de R&D, la part de financement de chacune, ou la nature de leur participation aux instances de gouvernance) ont refusé de signer les contrats cadres de pôles. Cependant, la majorité d'entre-elles considèrent les pôles de compétitivité comme un outil d'animation et de développement de leur territoire (Dambron, 2008), et à ce titre, participent au financement des gouvernances et des projets et évaluent les pôles. La présente le financement des équipes d'animation des pôles de compétitivité et souligne la part majoritaire, même si décroissante de financement émanant des acteurs publics.

⁹⁵ telles que OSEO, l'Agence de l'Innovation Industrielle (AII) ou encore l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), cf. Glossaire.

⁹⁶ Caisse des Dépôts et Consignations (cf. Glossaire). Entre 2009 et 2011, la CDC et les Agences ont octroyé plus de 850 millions d'euros au financement des projets soutenus par les pôles.

⁹⁷ Les gouvernances sont ainsi financées par les subventions de l'Etat et des collectivités territoriales mais aussi par les cotisations de leurs membres.

⁹⁸ Scandella (2008C) donne ainsi l'exemple de la Région PACA, qui a mis en place ses propres « pôles », dénommés « *pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire* » en parallèle de la politique nationale.

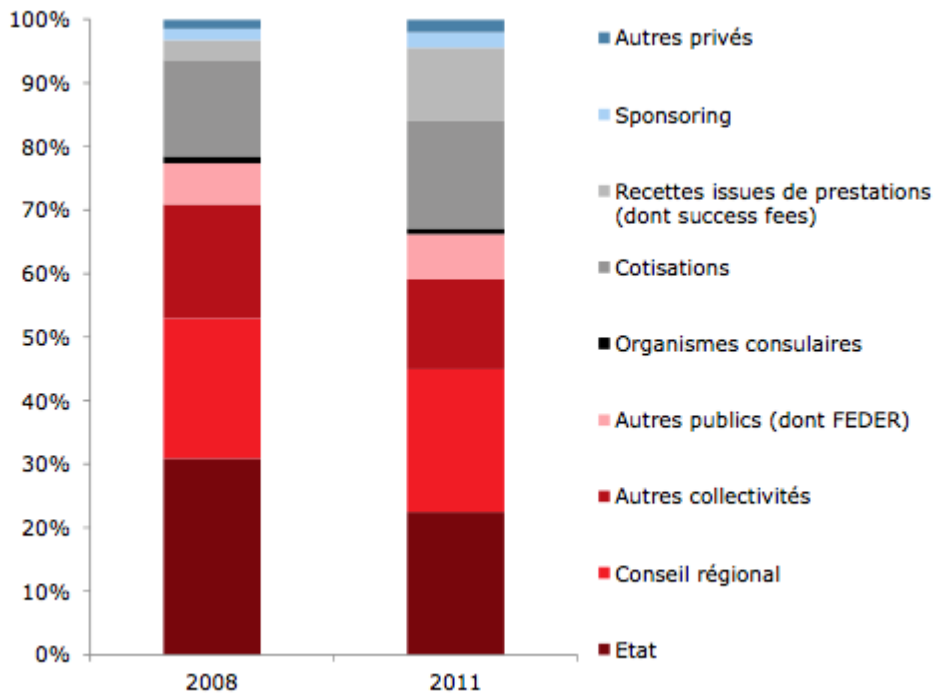


Figure 24 : Origines de budgets d'animation des pôles
 (Source : Bearing Point, Erdyn, Technopolis, 2012 - données de 2011)

Les pôles de compétitivité ont été classés dès leur création en 3 catégories⁹⁹, à savoir :

- les pôles de compétitivité mondiaux (7 pôles)
- les pôles de compétitivité à vocation mondiale (10 pôles)
- et les pôles de compétitivité nationaux (54 pôles).

Dans un rapport au Conseil Économique et Social, Marcon (2008, p. 4) souligne que cette typologie permet de distinguer « *les pôles mondiaux à soutenir en priorité, ceux à vocation mondiale, qu'il faut aider à passer dans la catégorie supérieure et les pôles nationaux, qu'il convient d'organiser en systèmes autour de pôles leader* ». Ainsi, même si cette typologie est largement remise en cause, à la fois dans la littérature mais également par nombre d'acteurs du terrain, et si tous les pôles bénéficient de la mise en œuvre de mesures, telles que la création du FUI ou la

⁹⁹ Une autre typologie avait également été envisagée à la création des pôles, opposant pôles à dominante technologique et ceux à dominante industrielle, les seconds ayant des activités de recherche beaucoup plus appliquées. Toutefois, l'Etat, qui souhaite mettre l'accent sur l'innovation, a considéré que tous les pôles ont vocation à devenir technologiques et n'a donc pas retenu cette classification.

création de « *zones de recherche et de développement* » soumises à des exonérations fiscales (article 24 du Projet Loi de Finance pour 2005)¹⁰⁰, une distinction s'opère effectivement entre les 3 types de pôles. Ainsi, pour l'octroi de financements par exemple, 10 pôles (sur 71) parmi les pôles mondiaux et à vocation mondiale se sont vu attribuer 55% des financements de projets cumulés en 2008 (BCG, CMI, 2008).

4.1.3. L'évaluation de la politique publique des pôles de compétitivité

Si notre analyse porte sur les pratiques d'évaluation des pôles de compétitivité, il importe selon nous de présenter une courte synthèse des évaluations menées par d'autres parties prenantes, en l'occurrence l'État et les collectivités locales. En tant que politique publique, les pôles de compétitivité sont en effet régulièrement évalués, tant par les collectivités locales que par l'État, selon des périodicités annuelles, quadriennales ou plus ponctuellement.

Les évaluations annuelles

Les évaluations annuelles sont réalisées par le Sessi (INSEE) à la demande de la DGCIS. Elles sont obligatoires. Le contrat de performance des pôles de compétitivité, prévoit en effet dans son article 7, qu'« *une fois par an, le pôle s'engage à fournir en coopération avec les services de l'État, les éléments indispensables aux indicateurs de suivi et d'évaluation* ». Cette évaluation est présentée de façon plus détaillée en Annexe 9, qui présente les indicateurs utilisés. Celle-ci correspond en réalité davantage à un suivi, qu'à une véritable évaluation des pôles.

Les évaluations quadriennales

Les évaluations quadriennales représentent les évaluations réalisées à la demande de l'État tous les quatre ans, à savoir en 2008 et en 2012.

L'évaluation réalisée en 2008 avait comme objectif affiché d'évaluer la cohérence et l'efficacité du dispositif, et plus largement d'apporter à l'État une aide à la décision

¹⁰⁰ qui font dire à Scandella (2008, p. 13), que « *les pôles pouvaient naître sereins en 2008* »,



concernant l'opportunité de poursuivre le dispositif et, le cas échéant, les aménagements à réaliser (orientation stratégique de la politique et modalités d'intervention au niveau national). En 2007, la DIACT a établi un cahier des charges prévoyant l'évaluation de chaque pôle sur onze axes :

- la stratégie économique du pôle
- les évolutions du périmètre du pôle entre 2005 et 2008
- l'animation et la gouvernance du pôle
- l'implication des PME et la création d'entreprises
- le développement des projets de R&D
- les synergies entreprises – recherche - établissements de formation
- l'ancrage territorial et l'« effet réseau »
- le rayonnement commercial et international du pôle
- la prise en compte des enjeux liés aux ressources humaines et à la formation
- les projets structurants issus des pôles
- l'intégration d'objectifs de développement durable

Finalement, le consortium de cabinets de conseil sélectionné (cabinets *BCG* et *CM International*), a redistribué les onze thématiques évoquées en sept axes d'évaluation, à savoir :

- Stratégie,
- Gouvernance et animation,
- Projets de R&D,
- Ancrage territorial,
- PME,
- Ressources Humaines
- Développement durable.

Selon Lefèvre (2009), la démarche suivie par le consortium s'est alors décomposée en trois étapes relatives

- à l'évaluation de la « dynamique » du pôle (qui est fondées sur l'estimation de leurs moyens d'action et de leurs résultats intermédiaires),

- à l'analyse de « structuration » des processus du pôle (qui considère notamment ses caractéristiques héritées)
- et enfin à l'évaluation des premiers résultats du pôle et de sa valeur ajoutée.

La méthodologie retenue repose à la fois sur l'administration d'un questionnaire et sur des entretiens avec les équipes d'animation des pôles effectués entre janvier et juin 2008.

Cette évaluation a donné lieu à la publication d'un rapport (CMI et BCG, 2008), qui a proposé un classement des pôles de compétitivité en trois catégories (ont atteint les objectifs, ont partiellement atteint les objectifs ou nécessitent une reconfiguration en profondeur). De façon globale, plus de 80 % des pôles étaient alors considérés comme ayant atteint totalement ou partiellement les objectifs.

L'évaluation menée en 2012 a été confiée au consortium de cabinets de conseil *BearingPoint*, *Erdyn* et *Technopolis*, avec un objectif assez similaire à celui de la première évaluation. Ainsi le cahier des charges de l'évaluation¹⁰¹ précise que « *L'évaluation vise à éclairer les choix du gouvernement à l'issue de la période 2008-2012 afin de décider de la poursuite ou non de la politique des pôles, du maintien ou non du label de chacun des pôles et de leur classification mais aussi d'améliorer le dispositif de soutien aux pôles de compétitivité* ». Intervenue entre décembre 2011 et avril 2012, cette évaluation s'est focalisée sur l'impact des pôles de compétitivité sur leurs "bénéficiaires directs", à savoir les entreprises et les laboratoires de recherche et s'est déroulée en deux phases. La première phase a consisté en une enquête en ligne auprès de plus de 5 500 répondants, colligeant des indicateurs de performance variés. Elle a ensuite été complétée par l'utilisation de bases de données complémentaires. La seconde phase a consisté en entretiens effectués auprès des équipes d'animation, des membres des pôles et des services de l'État et des collectivités territoriales. Cette évaluation s'est focalisée autour de cinq axes :

- Le pilotage et la mise en œuvre de la politique des pôles de compétitivité

¹⁰¹ Consultable à l'adresse suivante : http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique_des_poles/2eme_phase_2009-2011/CCharges-evaluation-2011.pdf



- Les pôles et leurs activités
- Le financement des projets R&D des pôles
- L'environnement des pôles
- Les impacts des pôles de compétitivité

Le rapport¹⁰² remis met en avant l'intérêt de la poursuite du dispositif, classe les pôles selon leur degré de performance (très performants, performants, moins performants) et propose un ensemble de scénarii relatifs à la poursuite du dispositif.

Les évaluations ponctuelles

Nous regroupons sous le vocable « d'évaluations ponctuelles », l'ensemble des évaluations commanditées par d'autres acteurs publics et n'intervenant pas à une périodicité régulière. Celles-ci s'avèrent très hétérogènes, et émanent de différents acteurs, qu'ils soient locaux, nationaux ou supra-nationaux. Ainsi, des évaluations des pôles de compétitivité ont été lancées :

- au niveau régional : À titre d'exemple, on peut citer l'évaluation de la politique régionale des pôles de compétitivité par le Conseil régional de Bretagne, (2008, 100 p.), l'évaluation des pôles de compétitivité bourguignons (CESER de Bourgogne, 2010, 52 p.) ou encore le lancement d'une évaluation des pôles situés en Basse-Normandie
- au niveau national : En particulier via la mission d'évaluation et de contrôle sur les perspectives des pôles de compétitivité (Rapport de l'Assemblée Nationale, 2009, 121 p.), Rapport d'informations du Sénat (2009, 65 p.)
- et au niveau supra-national : par l'Union Européenne et l'OCDE (OCDE, 2008)

Ces différentes évaluations répondent pour la plupart à une demande très spécifique d'information et n'interviennent pas sur une base régulière. Toutefois leur existence même souligne le fait que la politique publique des pôles de compétitivité fait l'objet

¹⁰² sous forme électronique, consultable à l'adresse suivante : http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique_des_poles/2eme_phase_2009-2011/evaluation/rapport-evaluation-2012-%20complet.pdf

de nombreuses évaluations, plus ou moins ponctuelles, conduites à la demande de commanditaires publics très divers.

Ainsi, « *acteurs majeurs du dispositif d'innovation français, présents dans un grand nombre de secteurs économiques, les pôles de compétitivité sont des associations qui réunissent localement des entreprises innovantes de toute taille et des acteurs de la formation et de la recherche, autour de projets collaboratifs, en s'appuyant sur les atouts et les savoir-faire présents dans les territoires.* » (Conseil des Ministres, 9 janvier 2013¹⁰³). L'ensemble de ces aspects est synthétisé dans la Figure 25.

¹⁰³ Extrait du compte rendu du Conseil des Ministres du 9 janvier 2013, consultable à l'adresse suivante : <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/la-troisieme-phase-des-poles-de-competitivites>

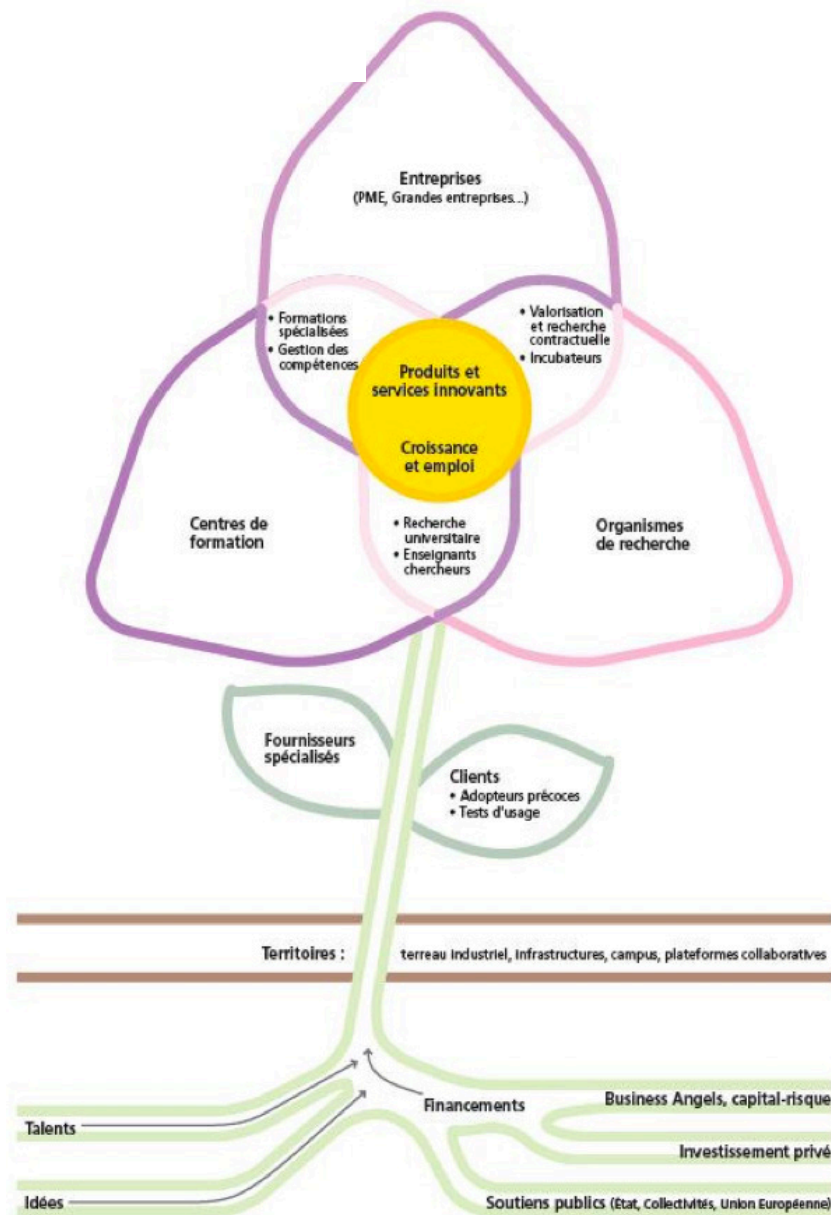


Figure 25 : L'écosystème des pôles de compétitivité
 (Source : www.compétitivite.gouv.fr)

Hétérogènes par leurs secteurs d'appartenance (et les niveaux technologiques associés), leur histoire propre, leurs compositions ou encore leurs gouvernances (Tixier et Castro-Goncalves, 2008), les pôles de compétitivité disposent d'une assez grande liberté d'action dans la définition du cadre et des modalités de leurs collaborations (Brette et Chappoz, 2007). Ils s'inscrivent cependant dans un cadre réglementaire proche, marqué par l'importance de l'État et des collectivités territoriales. Tous reposent également sur les mêmes principes généraux, *i.e.* les

interactions entre les membres et leur coopération, notamment par le biais de projets collaboratifs, permettant l'émergence de l'innovation, elle-même pourvoyeuse de développement et d'emplois. Tous, enfin, sont confrontés à la difficile question de leur auto-évaluation, requise par les pouvoirs publics (par exemple au sein de l'enquête annuelle 2010) mais également essentielle à leur pilotage. L'ensemble de ces caractéristiques qualifie les pôles de compétitivité en tant que terrain d'étude, à la fois riche et pertinent, pour notre recherche.

Section 2. Travail exploratoire préalable : présentation et enseignements

La partie exploratoire de notre travail a poursuivi trois objectifs complémentaires, à savoir faire émerger notre problématique et s'assurer de sa pertinence empirique, nous familiariser avec le terrain de recherche et enfin négocier notre accès à celui-ci. Le fait d'assister à différentes manifestations comme l'Université des Pôles et des Clusters, l'Assemblée générale de France Clusters et de nombreux autres colloques et conférences a été un premier moyen de répondre à ces objectifs¹⁰⁴. En effet, dans le cadre de la perspective abductive dans laquelle nous avons inscrit notre recherche, ce sont les allers-retours entre le terrain et la théorie qui permettent l'émergence de la problématique de recherche. Or, ces manifestations nous ont offert un premier regard empirique sur le terrain. En effet, des acteurs-clés des pôles de compétitivité (directeurs de pôles, chargés de projets, membres, etc.) y ont régulièrement présenté leurs activités et leurs actions. Nous avons, par exemple, eu l'occasion d'assister à des présentations, par les directeurs des gouvernances opérationnelles, de la stratégie et des objectifs poursuivis par les pôles *Route des Lasers*, *Valorial* et *Xylofutur* notamment. Nous avons également participé à une formation organisée à l'intention des managers de pôles par l'association *France Cluster*, sur le suivi de la performance des pôles de compétitivité. Dans ce cadre, différents partis pris techniques et exemples internationaux ont été présentés. C'est ainsi que le pôle *Techtera* y a exposé de façon détaillée son système de suivi de la performance. Mais au-delà de ce premier regard, ces échanges nous ont permis de rencontrer les acteurs concernés et ainsi d'entamer un dialogue autour de notre objet de recherche, et ce, d'une façon souvent informelle et avec une grande liberté de ton. Cette démarche nous a également ouvert une négociation de l'accès au terrain en prenant directement contact avec ces acteurs et en leur présentant notre projet de recherche. Ces colloques et conférences nous ont enfin donné l'occasion de rencontrer de nombreux chercheurs

¹⁰⁴ L'Annexe 5 présente un tableau récapitulatif des différentes manifestations, colloques, conférences ou séminaires auxquels nous avons assisté tout au long de ce travail doctoral ainsi que, pour chacun, les principaux enseignements que nous en avons tirés et les contacts que nous y avons noués.

travaillant sur la même thématique et ainsi de faire avancer, d'un point de vue plus théorique, nos réflexions sur notre objet de recherche. Nous avons ainsi pu enrichir notre réflexion autour de la problématique en construction, tout en nous permettant de nous assurer de sa double pertinence, à la fois empirique et pratique. Cette première confrontation au terrain était donc essentielle et incontournable.

Toutefois, nous souhaitons préciser et explorer plus avant ces premières pistes en menant des entretiens plus approfondis avec les acteurs du terrain. C'est la raison pour laquelle nous avons sollicité des entretiens auprès de 14 managers de pôles, choisis de façon très pragmatique en fonction des possibilités d'accès à ces terrains (personnes déjà rencontrées à l'occasion de conférences ou de colloques avec échanges de contacts). Nous avons sélectionné ces acteurs car, ainsi que le soulignent Gallié, Glaser et Pallez (2010), la charge de l'évaluation, au sein des pôles de compétitivité, s'est déplacée des « experts » vers les managers. Le choix de ce niveau d'analyse semble donc pertinent dans la mesure où il permet d'approcher au plus près les phénomènes en lien avec l'évaluation de la performance au sein des pôles de compétitivité. Par ailleurs, et dans le souci de limiter les freins relatifs à la confidentialité des données, nous avons proposé de garantir l'anonymat ou de signer une charte de confidentialité¹⁰⁵. Malgré ces précautions et engagements, seuls deux managers de pôles ont répondu favorablement à notre demande (et ce, malgré un premier contact informel et l'envoi d'un second mail de relance), à savoir les pôles *Astech* et *Route des Lasers*.

L'objectif principal de ces entretiens semi-directifs était de cerner les grands enjeux de la problématique de la performance des pôles, et plus particulièrement de recueillir des données sur les pratiques des pôles en termes de mesure de la performance (quels indicateurs de performance sont utilisés par les pôles, pourquoi, quels sont leurs avantages et leurs limites, etc.). Le guide d'entretien (présenté en Annexe 6) a été construit dans cette optique. Il est volontairement succinct pour laisser le maximum de place aux réponses des acteurs. Le Tableau 13 synthétise les principales

¹⁰⁵ L'ensemble des considérations relatives à l'éthique de cette recherche est détaillé dans la suite de ce chapitre (cf. 4.4.2.).

caractéristiques de ces entretiens ainsi que ce que nous en avons retiré, en lien avec notre objet de recherche.

Tableau 13 : Synthèse des apports des entretiens exploratoires (Source : auteur)

	Astech	Route des Lasers
Fonction de la personne rencontrée	Gérard Laruelle, Directeur général	Michaël Haddad, Délégué
Date	17 mai 2010	19 avril 2010
Durée de l'entretien	1h25	39 minutes
Principaux points soulevés en lien avec notre objet de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle (central) du Directeur du pôle dans la définition des indicateurs de performance et dans la gestion de leur suivi - Définition de la performance centrée autour de la notion d'efficacité - Inadéquation de certains indicateurs communs à tous les pôles - Décalage entre le « bon pôle » et le pôle qui « performe ses indicateurs » - Difficultés pratiques pour la définition d'indicateurs spécifiques au pôle - Points communs et différences dans l'évaluation de la performance au sein des pôles d'un même secteur (ici l'aéronautique) - Rôles « effectifs » des pôles ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité de la performance des pôles - Rôles « effectifs » des pôles ? - Inadéquation de certains indicateurs communs à tous les pôles - Difficulté de mesure des indicateurs de performance - Inégale collaboration entre le pôle et l'État et les collectivités locales - Impossibilité de comparer des pôles au sein d'un même territoire régional ou présents sur une même technologie - Inégale répartition des subventions des projets

Ces entretiens nous ont confortés dans le bien-fondé de l'étude de la performance des pôles de compétitivité. En effet, ceux-ci (ainsi que l'ensemble des entretiens informels menés au préalable) ont fait ressortir l'importance de la question de la performance et de son évaluation pour les pôles, ainsi que les difficultés pratiques qui y sont attachées.

Ces entretiens nous ont également permis de faire évoluer notre questionnement. En effet, une constatation a émergé, à savoir le fait qu'au sein d'un même secteur, d'une même région, les évaluations de la performance peuvent diverger de façon assez importante. Ceci nous a conduit à nous interroger sur les facteurs à l'origine de ces différences d'évaluation. Il nous a, en effet, semblé contre-intuitif que des pôles, confrontés aux mêmes enjeux sectoriels, au même macro-environnement et à la même évaluation étatique (indicateurs communs de performance) n'adoptent pas des indicateurs de performance proches. Il est donc légitime de s'interroger sur les fondements de ces divergences : ces différences se retrouvent-elles dans les autres

secteurs ? Existe-t-il tout de même des facteurs d'homogénéisation ? Si oui, lesquels ?

Par ailleurs, et d'un point de vue concret, ces entretiens nous ont confirmé l'intérêt de retenir les managers des pôles comme interlocuteurs privilégiés pour notre recherche. En effet, leur rôle dans l'élaboration des indicateurs de performance et dans le suivi effectif et la coordination du suivi de la performance a été souligné à maintes reprises.

Les nombreuses démarches relatives à la recherche d'entretiens exploratoires et le faible taux de réponses favorables obtenues nous ont également fait prendre conscience des difficultés particulièrement importantes liées à l'accès à ce terrain de recherche. En analysant les raisons des refus, le principal motif invoqué n'était pas tant un problème de confidentialité, qu'une question de manque de disponibilité. En effet, les gouvernances opérationnelles (ou équipes d'animation) des pôles de compétitivité sont la plupart du temps de très petites structures (moins de 10 ETP¹⁰⁶). Elles ont de nombreuses missions (Loubaresse, 2008) et sont déjà « *sur-sollicitées* » par une grande diversité d'acteurs (chercheurs, consultants, journalistes et institutionnels notamment). Chabault (2009) souligne d'ailleurs largement cette difficulté d'accès au terrain. Il explique ainsi le fait que la grande majorité des études empiriques portent toujours sur les mêmes pôles, et plus particulièrement sur certains pôles mondiaux (*Cosmetic Valley* ou *System@tic* notamment). Cette difficulté d'accès au terrain est encore accrue par le choix de l'objet de recherche, à savoir la performance, qui représente un sujet « sensible » pour les acteurs¹⁰⁷, quel que soit le terrain envisagé (Ancelin, 1998). Ainsi, s'ajoute à la réticence générique des acteurs pour la venue d'un chercheur, (celle-ci pouvant mettre à jour des comportements déviants, Lee, A. S., 1989)¹⁰⁸, le caractère confidentiel et stratégique inhérent aux questions de performance, sujet complexe, sur lequel les acteurs ont parfois des difficultés à s'exprimer, comme en atteste le verbatim des entretiens effectués : « *je ne sais pas trop quoi vous dire* » (entretien 21), « *c'est complexe* » (entretien 14), « *c'est une question difficile* » (entretien 6), même s'ils en reconnaissent la pertinence

¹⁰⁶ Equivalent Temps Plein, cf. Glossaire

¹⁰⁷ L'étude exploratoire a d'ailleurs du être anonymisée.

¹⁰⁸ Certains acteurs ont ainsi exprimé des craintes, quant à la diffusion éventuelle de leurs propos ou pratiques à certains organismes institutionnels qui encadrent leur évaluation, comme la DGCIS notamment.



« *c'est un sujet intéressant* » (entretien 8), « *c'est dans nos préoccupations actuelles* » (entretien 12), confirmant ainsi l'intérêt de notre objet de recherche.

Les participations à diverses manifestations ainsi que la conduite des entretiens nous ont donc aidé à affiner notre compréhension des enjeux liés à la performance des pôles de compétitivité, à préciser notre problématique, à nous assurer de sa pertinence à la fois empirique et pratique et à commencer à nous familiariser avec ce terrain de recherche. Cependant, nous souhaitons enrichir et approfondir davantage notre exploration de l'évaluation de la performance des pôles telle qu'elle est effectuée en leur sein afin d'être mieux à même de comprendre les problématiques des acteurs du terrain en lien avec notre objet de recherche. La prise de conscience de la difficulté majeure d'accès à ce terrain de recherche nous a également incité à développer une autre stratégie d'exploration et de négociation du terrain de recherche, dans une démarche plus entrepreneuriale (Giroux, 2003), permettant une plus grande réciprocité des bénéfices de l'entretien (Miles et Huberman, 2007). Nous avons donc choisi de réaliser une étude approfondie des indicateurs de performance spécifiques des pôles de compétitivité. La collecte des données nécessaires, la méthodologie mise en œuvre et les résultats de cette étude exploratoire sont présentés successivement et très succinctement, l'ensemble du travail ainsi réalisé ayant fait l'objet d'une publication par la DGCIS¹⁰⁹ (Lallemand, 2012).

4.2.1. Collecte des données de l'étude exploratoire : les indicateurs spécifiques de performance des pôles de compétitivité

L'étude exploratoire que nous avons choisi de mener sur les indicateurs de performance des pôles de compétitivité s'articule autour du questionnement suivant : Comment les pôles évaluent-ils leur performance ? En d'autres termes, quels indicateurs sont utilisés par les pôles pour évaluer leur performance ? Peut-on alors dégager quelques grands axes d'évaluation (dimensions) de la performance des pôles ?

¹⁰⁹ Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, cf. Glossaire.

Le choix d'axer notre travail exploratoire sur les indicateurs de performance repose à la fois sur le postulat théorique qu'analyser la façon dont une organisation s'évalue (par le biais de ses indicateurs de performance par exemple) permet de mieux comprendre les modèles sous-jacents qui la guident (Cameron et Whetten, 1983 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986) et sur le constat empirique que beaucoup de pôles de compétitivité rencontrent de grandes difficultés en la matière. Ce point est en effet ressorti assez nettement à la fois de l'entretien exploratoire mené avec le pôle *Astech* et des entretiens informels menés au préalable, mais il s'est également trouvé confirmé par une enquête complémentaire à l'étude, présentée en Annexe 8¹¹⁰. La réalisation de cette étude nous permet donc d'enrichir notre connaissance empirique de la notion de performance des pôles. Mais elle a également vocation à constituer un véritable outil mis à la disposition des pôles de compétitivité et ainsi nous faciliter l'accès au terrain. Ce point est essentiel, car il a conditionné l'ensemble du travail. Au total, les objectifs ainsi poursuivis peuvent être résumés comme suit :

- faire un état des lieux sur les indicateurs de performance spécifiques utilisés par les pôles de compétitivité¹¹¹,
- analyser l'ensemble de ces indicateurs individuellement (notamment en termes d'avantages et de limites)
- les confronter avec la littérature (points communs et différences avec les indicateurs utilisés par d'autres formes de réseaux, indicateurs conseillés par certains chercheurs ou praticiens, etc.)
- et ainsi, initier un thésaurus commenté d'indicateurs spécifiques, à destination et au service des gouvernances des pôles de compétitivité, dans une optique d'échange de bonnes pratiques et d'enrichissement des connaissances.

¹¹⁰ Cette enquête, complémentaire à l'étude exploratoire a été réalisée dans le but d'étudier les raisons qui ont poussé certains pôles à ne pas indiquer à la DGCIS d'indicateurs spécifiques (volonté effective ?, absence d'indicateurs spécifiques ?, difficulté à les choisir ? ou à les formaliser ?...).

¹¹¹ Dans un souci didactique, l'ensemble des indicateurs, classés selon les dimensions (et sous-dimensions) auxquelles ils appartiennent, ont également été représentés sous la forme d'un mindmapping (cf. Annexe 7). Celui-ci propose ainsi une représentation claire et synthétique de l'ensemble des indicateurs de l'étude.



Dans le cadre de ce travail doctoral, nous ne rentrerons pas dans l'analyse individuelle en profondeur des nombreux indicateurs étudiés (la Figure 26 en présente toutefois un court extrait¹¹²). Pour ceci, nous renvoyons en effet le lecteur vers la version complète de notre étude, publiée par la DGCIS (174 p.)¹¹³. En revanche, après avoir présenté le recueil des données et les processus d'analyse mis en œuvre, nous présenterons les résultats agrégés de cette étude (dimensions de la performance dégagées lors de l'analyse des indicateurs et principales caractéristiques de ces dimensions). En effet, ces considérations permettent d'éclairer l'approche mise en place par les gouvernances en matière d'évaluation de la performance et plus particulièrement les types d'indicateurs effectivement retenus en pratique.

¹¹² Les résultats y sont différenciés de la discussion par la présence d'une bande bleue verticale et de l'utilisation d'une police différente (italiques).

¹¹³ LALLEMAND A.-S. (2012), *Etude des indicateurs spécifiques de performance des pôles de compétitivité*, Paris, 174 p., <http://competitivite.gouv.fr/les-etudes-et-rapports/les-indicateurs-de-performance-des-poles-947.html>

1.1.2.1 La formulation de la stratégie

Quatre indicateurs relatifs à la stratégie ont été définis par un des pôles de compétitivité. Ils concernent les positionnements choisis pour le pôle (« *Positionnement concurrentiel du pôle* », « *Positionnement en matière de R&D* », etc.).

*La définition de la stratégie du pôle est un rôle essentiel des gouvernances, il est d'ailleurs largement souligné dans la littérature (Assens, 2003; Ehlinger, Perret, & Chabaud, 2007; Snow, Miles, & Coleman, 1992)⁴⁹. Le cahier des charges de l'évaluation menée en 2008 (DIACT, 2007, p. 7) incluait d'ailleurs un certain nombre d'indicateurs relatifs à la stratégie des pôles (notamment pour évaluer le niveau de **formalisation de la stratégie** et l'existence éventuelle de démarches d'actualisation de la stratégie)⁵⁰. Il est donc assez étonnant qu'un seul pôle ait choisi des indicateurs relatifs à la stratégie.*

*Les indicateurs spécifiques évoqués ici ont pour vocation de décrire le **positionnement** du pôle parmi un certain nombre de catégories prédéfinies. On peut s'interroger sur l'intérêt de ces indicateurs de performance. En effet, que nous apprennent-ils ? En quoi participeront-ils à la gestion du pôle par la gouvernance ? Meier zu Köcker et Rosted (2010) préconisent, certes, l'utilisation de ce type d'indicateurs⁵¹. Mais ils correspondent plus, selon nous, à une évaluation externe des réseaux. Nous leur préférerons donc des indicateurs relatifs au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie. Ce rôle de contrôle est abordé notamment par Ehlinger, Perret et Chabaud (2007) et par Poivret (2010, p. 17). Ce dernier relève les difficultés inhérentes à la volonté de faire appliquer une stratégie sans pour autant posséder d'autorité hiérarchique sur les acteurs en charge de la mise en œuvre (l'auteur parle même de « paradoxe »). Il pourrait donc, par exemple, être particulièrement intéressant de développer un indicateur de la **légitimité de la gouvernance** auprès des membres du pôle⁵².*

⁴⁹ Ainsi, par exemple, Alberti (2001, p. 8) considère que la formulation de la stratégie tient un rôle incontournable dans la définition de la gouvernance, « *the governance of industrial districts is the relationship among various participants in an industrial district who determine its direction and performance.* »

⁵⁰ Notons que la rédaction des contrats de performance, postérieure à l'évaluation, a contraint les pôles à réaliser une véritable réflexion à ce sujet.

⁵¹ Avec, par exemple, l'étude de la pertinence des marchés ciblés, la qualité de la feuille de route scientifique ou encore le développement de flux de connaissances.

⁵² L'importance de la légitimité a notamment été soulignée par Human et Provan (2000) qui la définissent comme « *la perception généralisée que les actions, les activités et les structures d'un réseau sont désirables et appropriées* » (p.328).

Figure 26 : Extrait de l'étude réalisée dans le cadre du travail exploratoire (Source : Lallemand, 2012)

Le recueil des données a été effectué par la DGCIS dans le cadre de son enquête annuelle auprès des pôles de compétitivité. Cette enquête a pour objectif la construction de tableaux de bord statistiques, qui permettent au GTI (Groupe de Travail Interministériel) d'assurer le suivi et l'évaluation de la politique publique des pôles de compétitivité. À cette fin, l'enquête interroge les pôles de compétitivité sur



les indicateurs communs exigés par les pouvoirs publics¹¹⁴. Mais une partie de l'enquête est également dévolue aux indicateurs spécifiques. Les pôles ont ainsi été invités à transmettre à la DGCIS la liste des indicateurs spécifiques qu'ils ont choisis ainsi que les objectifs qui y sont attachés¹¹⁵. Le processus de collecte systématique de données de la DGCIS a permis d'inclure de nombreux pôles dans l'étude. L'enquête menée par la DGCIS concerne en effet 61 des 71 pôles de compétitivité français¹¹⁶.

Cependant, les pôles étant seulement « invités » à mentionner leurs indicateurs spécifiques, tous ne les ont pas fournis. Les raisons expliquant ce choix ont fait l'objet d'une courte étude supplémentaire présentée en annexe (cf. Annexe 8). L'étude porte sur les 33 pôles qui ont renseigné des indicateurs spécifiques dans l'enquête annuelle 2010 de la DGCIS¹¹⁷. Ce chiffre aurait été extrêmement difficile à atteindre par un autre biais, la légitimité (et l'autorité ?) de la DGCIS ont ici joué un rôle essentiel.

Les pôles de compétitivité ont transmis entre 2 et 86 indicateurs chacun, pour un total de **728 indicateurs « spécifiques »**. Cependant, il est également apparu au cours de l'analyse que des indicateurs présentés comme spécifiques correspondent en réalité à certains des indicateurs exigés par les pouvoirs publics (indicateurs « communs »¹¹⁸). En tant qu'indicateurs « communs » repris ou reformulés¹¹⁹, ces indicateurs engendrent un biais dans l'analyse des indicateurs réellement spécifiques. C'est la raison pour laquelle un retraitement des données a été effectué. Les 728 indicateurs réunis ont ainsi été comparés à la liste des indicateurs communs fournie par la DGCIS (Annexe 9). Seuls les indicateurs communs et les indicateurs ayant exactement la

¹¹⁴ L'Annexe 9 présente les indicateurs communs, utilisés par la DGCIS dans son étude 2010.

¹¹⁵ En effet, contrairement aux indicateurs communs qui ne comportent pas d'objectifs chiffrés, les indicateurs spécifiques sont censés prévoir des objectifs à atteindre, et ce pour chaque indicateur.

¹¹⁶ Les six pôles délabellisés par le CIADT du 11 mai 2010 (*Enfant, Génie civil, MTA, Innovianandes, Prod'Innov et Sporaltec*) n'ont pas été inclus dans l'enquête, tout comme les 6 pôles nouvellement labellisés à cette occasion (*Eau, Dream, Avenia, Team2 et Energivie*), du fait de leur extrême jeunesse et donc du manque de structuration et de recul nécessaires. Enfin, les données de quatre pôles sont manquantes.

¹¹⁷ A la demande expresse de la DGCIS, et en accord avec le contrat de confidentialité que nous avons signé, les données ont été anonymisées.

¹¹⁸ Une présentation des indicateurs communs est effectuée en Annexe 9.

¹¹⁹ Seuls les libellés ayant exactement le même sens que les indicateurs communs ont été écartés de l'analyse. Par exemple, l'indicateur « *Nombre de nouvelles formations mises en place suite à une action explicite du Pôle durant l'année* » qui correspond à l'indicateur commun « *Nombre de formations mises en place suite à une demande explicite du pôle* » a été écarté, les « *actions* » correspondant, dans le cas présent, à une demande explicite.

même signification que les indicateurs communs ont été écartés de l'analyse. Le retraitement des données (*i.e.* la suppression des indicateurs spécifiques correspondant à des indicateurs communs) a conduit à écarter plus de la moitié des indicateurs (403 indicateurs). Ce chiffre, particulièrement élevé, constitue, selon nous, un premier indice de la présence de pressions institutionnelles. En effet, la presque totalité des pôles (29 sur 32) ayant renseigné des indicateurs dits « spécifiques » a repris un ou plusieurs indicateurs communs au sein de leurs indicateurs « spécifiques ». En moyenne, chaque pôle a repris presque 10 indicateurs communs (9,91), ce qui représente, toujours en moyenne, une variation du nombre d'indicateurs de presque 40% (38,6%). Ces moyennes cachent toutefois de grandes disparités. En effet, les deux tiers des pôles concernés n'ont repris que 8 indicateurs ou moins et le nombre d'indicateurs repris varie entre 7 et 90, voire 100% des indicateurs spécifiques. Par ailleurs, la dimension impact perd ainsi 14 indicateurs (elle en comprend 15 après retraitement) et l'entrepreneuriat 15 (elle disparaît complètement après retraitement). Les raisons et/ou les pressions à l'origine de ce constat seront analysées dans la phase principale de l'étude.

L'analyse porte donc sur les **325 indicateurs** que l'on peut qualifier de « véritablement spécifiques ». Le retraitement des données a également conduit à écarter quatre pôles de l'analyse ; ces derniers n'ayant, après retraitement, plus aucun indicateur véritablement spécifique. Notre étude porte donc sur **29 pôles, soit 40,8% des pôles de compétitivité français**. Malgré le caractère facultatif des indicateurs spécifiques, on observe un taux de réponse de 47%. La position et la légitimité de la DGCIS d'une part, mais également le fait qu'indicateurs communs (obligatoires) et spécifiques (facultatifs mais conseillés) soient interrogés au sein de la même étude, explique certainement ce chiffre élevé. Ainsi, si les non-réponses nous contraignent à baser notre analyse sur un échantillon qui n'a pas été déterminé selon des règles statistiques, son étude reste très intéressante dans la mesure où elle concerne une proportion importante de la population totale, et ce, pour une question jugée confidentielle et donc très difficile d'accès. Cette démarche, originale, repose donc sur la richesse du matériau mis à disposition par la DGCIS. Notons, que le fait que le questionnaire ait été demandé et administré par la DGCIS, qui participe à l'évaluation



des pôles, doit être pris en considération. Ainsi des pôles¹²⁰ nous ont confié avoir retenu les indicateurs spécifiques qu'ils étaient sûrs de pouvoir documenter, et avoir conservé en interne les indicateurs les plus cruciaux pour eux, c'est-à-dire ceux qu'ils n'étaient pas sûrs de remplir, mais qui étaient en résonance avec leurs véritables objectifs. La DGCIS exerçant un pouvoir de tutelle, ils ont jugé « risqué » de présenter des indicateurs qu'ils ne sont pas certains de pouvoir compléter, dans la mesure où ceux-ci pourraient leur être plus tard opposés (par exemple dans les choix d'attribution de financements de projets). Il s'avère toutefois très difficile d'évaluer précisément l'importance de l'impact du commanditaire de l'étude.

Par ailleurs, l'évaluation qui a été menée en 2008 par le cabinet BCG-CMI a poussé de nombreux pôles à créer des indicateurs de performance spécifiques. Ainsi, certaines gouvernances nous ont révélé n'avoir créé des indicateurs que dans le seul but d'être bien évalués et non pour répondre à leurs propres besoins de suivi de la performance du pôle¹²¹. Tous les indicateurs récoltés ne correspondent donc pas à la réelle perception qu'ont les gouvernances de la performance des pôles, mais ils peuvent également refléter la perception qu'ont les gouvernances de ce qui est attendu d'elles par les pouvoirs publics. Le choix de leurs indicateurs spécifiques a également pu être influencé par les questions posées lors de l'évaluation ou par les indicateurs communs demandés par la DGCIS.

Enfin, rappelons que la présente étude ne traite que des indicateurs dont les pôles ont dit avoir souhaité se doter et non de leurs actions réelles. Le fait qu'un pôle n'ait pas fourni d'indicateur spécifique relatif à une thématique en particulier ne signifie donc pas que celle-ci n'ait pas été prise en compte dans les réflexions stratégiques du pôle ou que des actions n'aient pas été menées dans ce sens. Ainsi, par exemple, la réalisation d'une cartographie des compétences n'apparaît que dans les indicateurs spécifiques d'un seul pôle de compétitivité. Pourtant, en 2008, 39 pôles avaient réalisé une cartographie des compétences et des formations en leur sein (CMI et BCG, 2008, p. 64). La plus grande prudence doit donc être observée afin de ne pas surestimer le pouvoir explicatif des données présentées et de ne pas les surinterpréter.

¹²⁰ qui ont désiré garder l'anonymat.

¹²¹ Entretiens réalisés en juillet 2011.

Ces éléments nous confortent dans l'intérêt d'étudier plus précisément les pressions institutionnelles à l'œuvre.

4.2.2. Analyse qualitative des données de l'étude exploratoire : le codage thématique des indicateurs

Le volume important du corpus de données à analyser (325 indicateurs après retraitement) nous a conduits à privilégier un traitement systématisé. Pour ce faire, nous avons fait le choix de réaliser une analyse thématique. Cette méthode de codage¹²², aussi appelée « codage descriptif » par Huberman et Miles (1991, p. 97) ou « codage ouvert » par Strauss et Corbin (1990, p. 61) consiste à « nommer et catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des données [... puis à] comparer les données et à les classer en ensembles et sous-ensembles selon leur similarité » (Angot et Milano, 2007, p. 181). Cette analyse a donc une double fonction de repérage (relevé de tous les thèmes pertinents en lien avec les objectifs de la recherche) et de documentation (argumentation autour des rapprochements ou divergences existant entre les thèmes) (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 232). De plus, comme les données émanent de 29 pôles, l'analyse thématique nous a également permis d'explorer si les thèmes abordés se répètent ou non entre les pôles et dans quelle proportion.

Par ailleurs, les premiers jalons d'une analyse typologique ont été posés. L'intérêt de cette démarche est de voir si certains pôles choisissent le même type d'indicateurs, afin de pouvoir, par la suite, tenter d'en explorer les raisons. Dans cette optique, ont été également ajoutées des variables liées aux facteurs de contingence traditionnellement présentés dans la littérature (taille du pôle, secteur d'appartenance, etc.). Toutefois, la petitesse de l'échantillon ($N < 30$) ne nous a pas permis de mettre en évidence de résultats significatifs. Une telle étude portant sur un plus grand échantillon serait donc très intéressante à mener et pourrait faire l'objet d'un travail ultérieur.

¹²² Comme nous l'aborderons par la suite (cf. 0), l'utilisation du terme de « codage » comprend des limites. Il est donc ici considéré comme un terme générique représentant les différents types possibles d'annotations des données.



Chaque indicateur a été donc étudié et nommé, selon une démarche de thématisation en continue et ascendante¹²³ (celle-ci permettant une analyse plus fine et riche du corpus de données, Paillé et Mucchielli (2012, p.237)). Puis les thèmes dégagés ont été regroupés en catégories que nous avons appelées « *dimensions* ». Chaque dimension a été nommée selon des appellations tirées du terrain (appellation "*in vivo*" Glaser, 1978). Cette « *codification initiale* » (Charmaz, 1983, 2006) a permis de dégager 6 dimensions¹²⁴. Chaque indicateur n'a été classé que dans une et une seule dimension (sauf pour la dimension transversale PME qui réunit tous les indicateurs de performance relatifs aux PME et classés par ailleurs dans les autres dimensions), et ce, afin de maximiser l'hétérogénéité des catégories entre elles.

Pour établir cette thématisation, la plus grande rigueur possible a prévalu. Toutefois, elle comprend nécessairement une part de subjectivité. En effet, même si Huberman et Miles (1991, p. 97) soulignent que ce type de codage – éminemment descriptif – ne suppose aucune interprétation de la part du chercheur, Allard-Poesi (2003) notamment, nous invite à relativiser cette affirmation. Elle montre ainsi, à partir d'un l'exemple développé par ces auteurs eux-mêmes, qu'il est difficile de s'affranchir d'une certaine part d'inférence en réalisant un codage. En conséquence, l'activité de codage intègre une part d'interprétation et donc de subjectivité. Paillé et Mucchielli (2012, p240) vont également dans ce sens en affirmant que c'est la « *sensibilité théorique et expérimentelle [du chercheur qui] va permettre [...] de hisser à un niveau adéquat d'abstraction et de valeur descriptive la dénomination qui va tenir lieu de thème* ». Ainsi, même dans ce type d'analyse, le chercheur et sa subjectivité restent des composantes de l'analyse, dont il faut tenir compte. Les critères de scientificité de l'ensemble de la démarche empirique sont discutés et approfondis en fin de chapitre.

¹²³ Contrairement à la démarche de thématisation séquentielle qui prévoit la construction des thèmes retenus pour l'analyse sur un échantillon du corpus (ces thèmes étant ensuite appliqués au reste des données), la démarche de thématisation en continue consiste à construire l'arbre thématique (la hiérarchisation des thèmes et sous-thèmes) tout au long de la thématisation. L'adjectif ascendant précise que la démarche a été effectuée en partant des thèmes pour construire les dimensions et non l'inverse.

¹²⁴ *Gouvernance, Projets, Implication des membres, Composition du pôle, Collaborations et Impact.*

4.2.3. Résultats de l'étude exploratoire : vers 6+1 dimensions de la performance des pôles de compétitivité

Le questionnement qui a guidé la réalisation de cette étude exploratoire est de savoir comment les pôles évaluent leur performance et s'il est possible de dégager quelques grands axes d'évaluation (dimensions) de la performance des pôles. L'analyse thématique des 325 indicateurs de performance spécifiques nous a permis de dégager 6 dimensions¹²⁵ de la performance des pôles de compétitivité :

- Gouvernance
- Projets
- Implication des membres
- Composition du pôle
- Collaboration
- et Impact.

Ces dimensions sont documentées par un nombre très variable d'indicateurs, comme le montre la Figure 27. Elle présente les différentes dimensions, classées selon le nombre d'indicateurs qu'elles comprennent et fait nettement apparaître la prépondérance de la dimension « *Gouvernance* » (128 indicateurs sur un total de 325, soit près de 40% du total des indicateurs)¹²⁶.

¹²⁵ Le rapport publié de l'étude comprend également une comparaison des dimensions avant et après retraitement, l'analyse par dimension des 728 indicateurs ayant également été effectuée (Lallemand, 2012).

¹²⁶ Notons que le « classement » des dimensions par nombre d'indicateurs ne constitue pas une hiérarchisation de leur pertinence ou de leur intérêt, mais est simplement l'expression d'une fréquence. La différence importante existant entre le nombre d'indicateurs des différentes dimensions peut s'expliquer, au moins en partie, par le périmètre des dimensions. Ainsi, le périmètre de la dimension « *Gouvernance* » est très important, car il est possible de créer des indicateurs relatifs à chacune des actions des gouvernances. La dimension « *Collaborations* », quant à elle, draine un périmètre beaucoup plus restreint. Elle ne concerne « que » les relations et actions de collaborations. Pour autant, cela n'implique pas que la dimension « *Gouvernance* » soit plus « pertinente » que la dimension « *Collaborations* ».

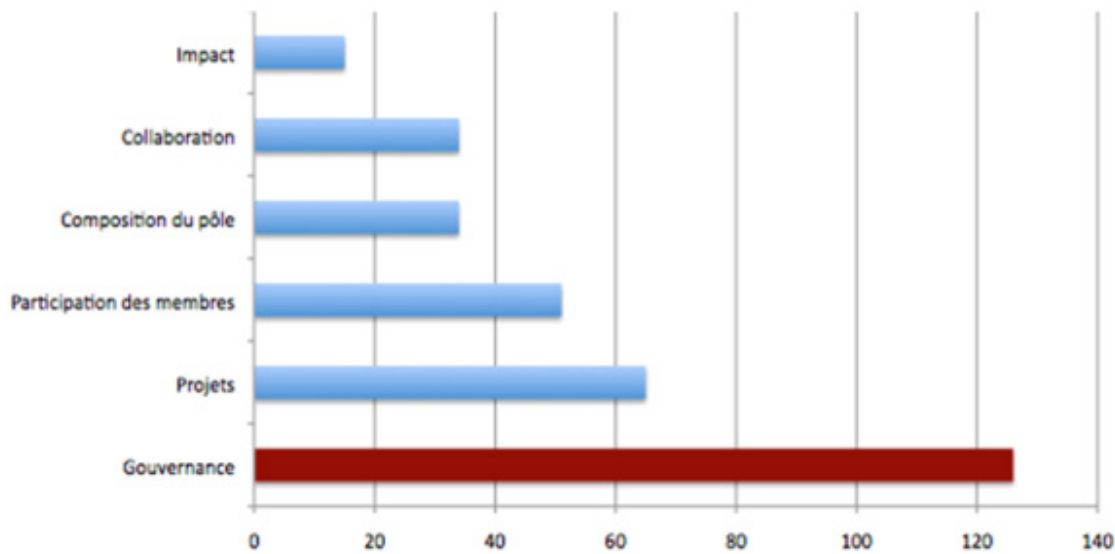


Figure 27 : Nombre d'indicateurs par dimension et prépondérance de la dimension « Gouvernance » (Source : auteur)

Avant de présenter les différentes dimensions qui ont ainsi émergé de l'analyse, précisons que la quasi-totalité des dimensions précédemment définies contiennent de nombreux indicateurs relatifs aux PME. Ainsi, 5 des 6 dimensions établies comprennent un total de 47 indicateurs spécifiques relatifs aux PME (soit 15% des indicateurs)¹²⁷. Une dimension supplémentaire a donc été créée afin d'analyser plus particulièrement les indicateurs spécifiques concernant les PME et leurs caractéristiques. La Figure 28 présente le poids relatif de la dimension *PME* parmi l'ensemble des autres dimensions.

¹²⁷ La seule dimension à ne pas en retenir est la dimension « Collaborations ».

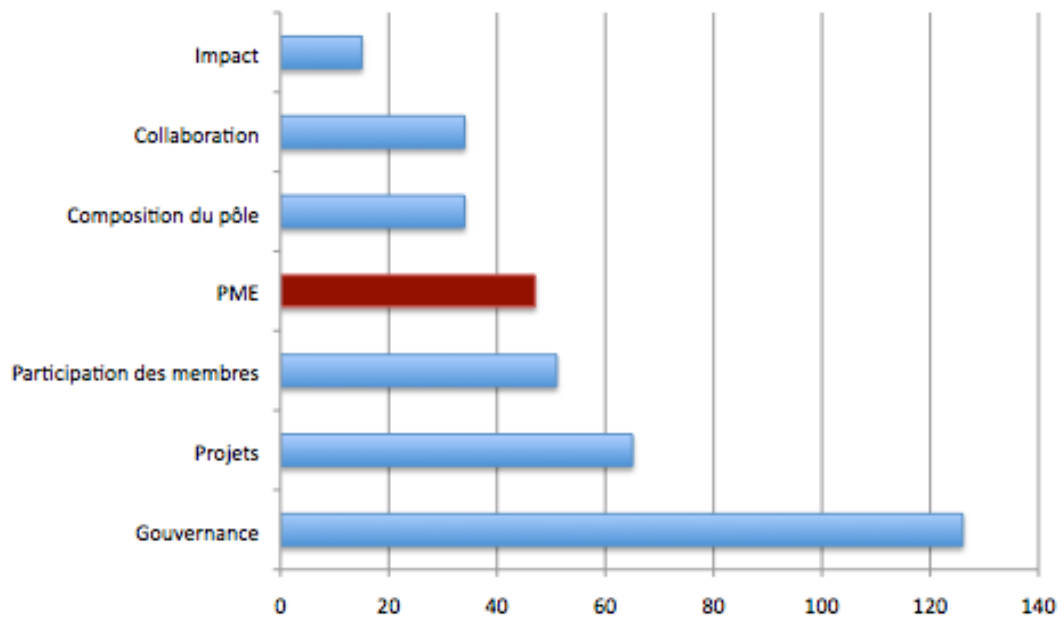
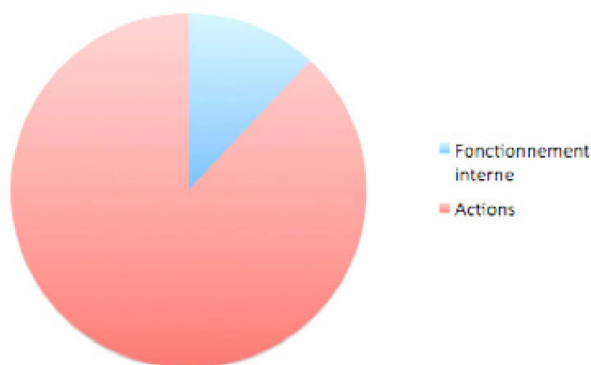


Figure 28 : Nombre d'indicateurs des 6+1 dimensions et positionnement de la dimension PME (Source : auteur)

4.2.3.1. La dimension Gouvernance

Réunissant 40% des indicateurs spécifiques, la dimension « *Gouvernance* »¹²⁸ comprend tout d'abord des indicateurs relatifs au fonctionnement des gouvernances opérationnelles (aspects RH, de financement – dont les questions d'autofinancement - et de contrôle). Comme l'illustre la Figure 29, ces indicateurs sont toutefois minoritaires.

¹²⁸ Le terme « *Gouvernance* » correspond aux termes utilisés sur le terrain, c'est pourquoi nous avons conservé cette terminologie (conformément aux préconisations de Glaser et Strauss, 1967), même si les indicateurs concernent plus précisément les gouvernances opérationnelles (*i.e.* les équipes d'animation des pôles) et non l'ensemble des gouvernances opérationnelles et stratégiques des pôles (qui comprennent également, selon leurs déclinaisons, un Conseil d'Administration, un Directoire, un Bureau, etc.).



**Figure 29 : Indicateurs spécifiques dévolus à la gouvernance :
une orientation résolument tournée vers le suivi des actions (Source : Lallemand, 2012)**

En effet, la grande majorité des indicateurs de la dimension *Gouvernance* sont relatifs aux actions des gouvernances opérationnelles des pôles. Ces actions comprennent (cf. Figure 30) :

- la formulation de la stratégie,
- l'animation du pôle (organisation d'événements internes et externes au pôle¹²⁹) et la mise en réseau des membres¹³⁰,
- la promotion (interne et externe) du pôle,
- l'offre de services proposée par la gouvernance (services d'aides à l'export, soutien aux PME, gestion prévisionnelle des emplois et compétences¹³¹ et intelligence économique¹³²)
- et les actions diverses (telles que la prospection de nouveaux membres¹³³, les actions en faveur du développement durable¹³⁴, la création de fondations et d'infrastructures¹³⁵, etc.).

¹²⁹ L'organisation d'événements ouverts sur l'extérieur favorise l'innovation en évitant notamment le phénomène de « *lock-in* » (Grabher, Gernot, 1993). En effet, ainsi que le souligne très justement Tixier (2010), « *le fonctionnement en vase clos est antinomique avec la recherche d'innovation* » que celle-ci soit sociale, organisationnelle ou technique. L'ouverture permet également d'accroître la notoriété des pôles et la visibilité des entreprises et des laboratoires qui appartiennent aux pôles considérés. Les gouvernances, en participant à la diffusion des connaissances, constituent des canaux entre le réseau et l'environnement (Loubaresse, 2008).

¹³⁰ La mise en relation des membres par les gouvernances est en effet une source importante de création de valeur par les gouvernances (Ryall et Sorenson, 2007).

¹³¹ Celle-ci est en effet au cœur de la mise en réseau des différents acteurs des pôles de compétitivité (Bories-Azeau et Loubès, 2009 ; Aliouat, 2010a ; Tixier, 2010) et participe à l'ancrage territorial et à la performance du réseau.

¹³² Coissard, Fontanel et Zecri (2010) montrent en effet que réaliser de l'intelligence économique au sein des pôles conduit à la création d'avantages compétitifs spécifiques.

¹³³ Dans le cadre de leur rôle d'« architecte » du réseau, les gouvernances ont également pour rôle la recherche et la sélection de nouveaux membres (Snow, *et al.*, 1992 ; Loubaresse, 2008) même si les pôles n'ont pas vocation à grossir sans cesse, cela peut avoir des effets pervers, comme une augmentation de la complexité, de la congestion (Beaudry et Breschi, 2003, p. 327), une rivalité dans la consommation des ressources (Baum, Joel A. C. et Haveman, 1997), ou encore la dilution de ce qu'Aliouat nomme « l'effet de club » (Aliouat, 2010b, p. 228).

¹³⁴ Les gouvernances s'approchent ici du rôle d'« *environmental knowledge broker* » mis en lumière par Sverrisson (2001).

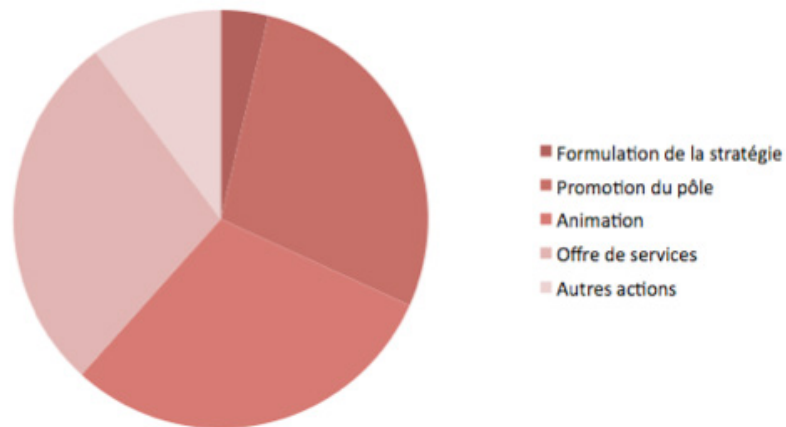


Figure 30 : Les indicateurs relatifs aux différents types d'actions de la gouvernance (hors soutien aux projets) (Source : Lallemand, 2012)

Les indicateurs spécifiques de performance relatifs aux gouvernances et à leurs actions font ainsi chacun référence à un ou plusieurs des rôles des pilotes de réseau (ou « *brokers* »), tels qu'ils ont été décrit par Loubaresse (2008). Le Tableau 14 illustre le parallèle qui peut être fait entre eux.

¹³⁵ Ces dernières sont essentielles à l'attractivité du réseau (Dang, 2010, p. 71) et peuvent influencer favorablement le comportement des entreprises en matière d'innovation (Aliouat et Thiaw, 2010, p. 118).

**Tableau 14 : Rôles des pilotes de réseaux et indicateurs de performance (Source : auteur)**

Rôles des pilotes de réseau (Loubaresse, 2008)	Exemple d'indicateurs de performance utilisés
Broker de réseau <i>conception, coordination, et contrôle du réseau</i>	- Positionnement concurrentiel du pôle - Taux de financement privé - Masse salariale par rapport aux dépenses globales de fonctionnement
Broker d'institutions informelles <i>construction de la légitimité du réseau, de la confiance,...</i>	- Nombre de journées de mises en réseau - Nombre de « rencontres privilégiées » organisées - Nombre de groupes de travail organisés - Nombre de colloques organisés au niveau international - Nombre d'actions en faveur du rayonnement international
Broker de connaissances <i>accès, acquisition, stockage et transfert des idées et connaissances</i>	- Nombre de DAS ¹³⁶ en surveillance économique - Nombre de notes de veille technologiques à destination des adhérents - Nombre de bulletins de veille diffusés - Nombre de conférences/colloques/séminaires organisés - Nombre de missions à l'étranger - Nombre de comptes rendus de voyage-étude diffusés aux adhérents
Broker de financements <i>mobilisation des ressources financières pour les membres</i>	- Nombre de rencontres PME/investisseurs organisés durant l'année - Nombre de réunions avec des réseaux de financement privés - Nombre de PME ayant bénéficié d'un accompagnement financier initié par le pôle
Accompagnateurs du développement local <i>relations avec les acteurs du développement local et soutien individuel aux entreprises du pôle</i>	- Nombre de produits ou services fournis aux agences leur permettant de mener à bien leur mission de renforcement de l'attractivité territoriale - Nombre de participations à un événement « grand public » - Nombre de participations à des groupes de décision - Nombre d'entreprises soutenues à l'international - Nombre de rendez-vous de suivi de membres

Le suivi de la performance des pôles de compétitivité comprend donc une évaluation de la *Gouvernance* opérationnelle et de ses actions et explore plus particulièrement l'ensemble des différents rôles du Directeur de chaque pôle et de son équipe.

4.2.3.2. La dimension Projets

La dimension « Projets » (20% des indicateurs spécifiques) se caractérise par la présence d'indicateurs concernant :

- la labellisation des projets (et leur co-labellisation),
- les caractéristiques des projets (types de projets, acteurs impliqués et ancrage territorial des projets)

¹³⁶ Domaine d'Activité Stratégique, cf. Glossaire

- et le financement des projets (cf. Figure 31)

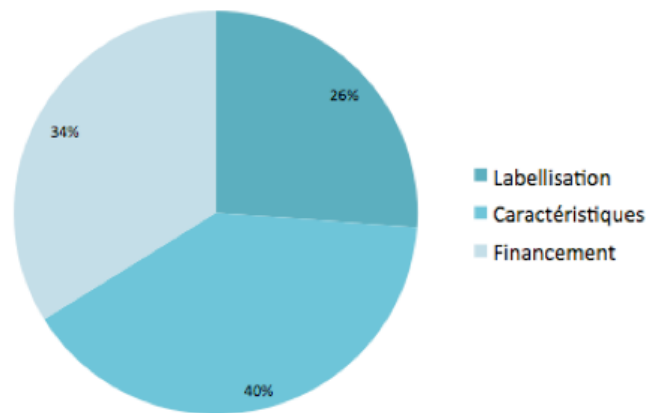


Figure 31 : Décomposition de la dimension "Projets" (Source : Lallemand, 2012)

La notion de projets collaboratifs est très spécifique aux pôles de compétitivité (Verlaque, 2008, p. 5), ce qui explique certainement la très faible présence d'indicateurs de ce type dans la littérature sur les réseaux (la littérature sur la gestion de projets étant alors d'un grand secours). Les projets ont fait l'objet d'un vif intérêt des pouvoirs publics, ce qui s'est notamment traduit par la mise en place de nombreux indicateurs communs à ce sujet (cf. Annexe 9 les indicateurs communs). Les indicateurs de cette dimension ont donc souvent pour objet d'affiner ou au contraire d'agréger des indicateurs communs relatifs aux projets (répartition des financements obtenus des différentes collectivités locales, durées d'agrégation du nombre de projets différentes (3 ans, 5 ans), etc.). Ils vont également porter sur des aspects peu encore pris en compte par les pouvoirs publics au moment de la réalisation du recueil des données. Le développement durable par exemple fait l'objet d'un intérêt particulier. En effet, 9 indicateurs ont été créés afin de suivre, ce que Carrez (2009, p. 37) appelle dans un rapport administratif le « *verdissement des projets* ».

L'intérêt pour le suivi des projets collaboratifs est partagé par la majorité des pôles de compétitivité, 78% des pôles retenus dans l'analyse ayant défini au moins un indicateur spécifique relatif à cette question. La notion de projet tient donc une place essentielle dans l'évaluation que les pôles de compétitivité font de leur propre performance.

4.2.3.3. *La dimension Implication des membres*

La dimension « *Implication des membres* » regroupe l'ensemble des indicateurs relatifs à l'implication et à la participation des membres d'un pôle. Si elle compte 51 indicateurs, soit seulement 15% du total des indicateurs, elle concerne cependant les 3/4 des pôles inclus dans l'analyse (soit 21 pôles). Ceci montre que, malgré le faible nombre d'indicateurs retenus individuellement pour qualifier la participation des membres, cette problématique intéresse la grande majorité des gouvernances, quelle que soit la composition du pôle. En effet, connaître le degré d'implication des membres permet de minimiser le phénomène de « passager clandestin » et de favoriser la justice organisationnelle dans les relations inter-organisationnelles (Scheer, *et al.*, 2003 ; Forgues, *et al.*, 2006). Comme le souligne notamment Aliouat (2010b, p. 230), l'engagement des partenaires peut également être considéré comme un « *facteur d'efficacité ou de performance des projets innovants* ». Sans la présence de membres impliqués, engagés et qui participent activement, il n'y aurait pas de collaborations et les pôles de compétitivité seraient réduits à une juxtaposition stérile d'organisations sur un territoire. La participation des membres à la vie des pôles est donc absolument essentielle à leur bon fonctionnement. Cet apparent truisme se révèle en réalité tout à fait essentiel.

Les indicateurs relatifs à l'implication des membres ont été classés en deux catégories, dédiées respectivement à l'implication morale¹³⁷ (disposition d'esprit, intention de collaborer)¹³⁸ et aux actions concrètement effectuées par les membres (participation à des projets, aux actions d'animation et aux instances de la gouvernance)¹³⁹ (cf. Figure 32).

¹³⁷ L'implication dépeint la force relative de l'attachement et de l'engagement dans une organisation particulière (Mowday, *et al.*, 1982).

¹³⁸ Nous y incluons des indicateurs de satisfaction, la satisfaction des membres pouvant être considérée comme un antécédent de leur implication. Notons que la mesure (subjective) du degré de satisfaction est, par ailleurs, préconisée par de nombreux auteurs traitant de la performance, que celle-ci concerne les entreprises, les alliances entre entreprises (Anderson, 1990 ; Glaister et Buckley, 1998) ou les réseaux et clusters (Aliouat, 2010b ; Meier zu Köcker et Rosted, 2010).

¹³⁹ les auteurs du courant de la psychologie de l'engagement, dont notamment Kiesler (1971), nous rappellent que l'on est jamais engagé que par ses actes. La simple affirmation « que l'on est impliqué » peut constituer un engagement ou le renforcer, et ce d'autant plus que cette affirmation est publique, explicite, irrévocable, et non contrainte (Pfeffer et Salancik, 1978). Cependant, plus l'acte est impliquant et plus l'engagement sera fort. C'est pourquoi nous considérons qu'il existe une différence d'approche, selon que l'engagement est estimé à partir d'une simple affirmation ou à partir de l'étude de comportements plus impliquants (nécessitant une action comme par exemple un déplacement, un investissement, la mise à disposition de personnel, etc.).

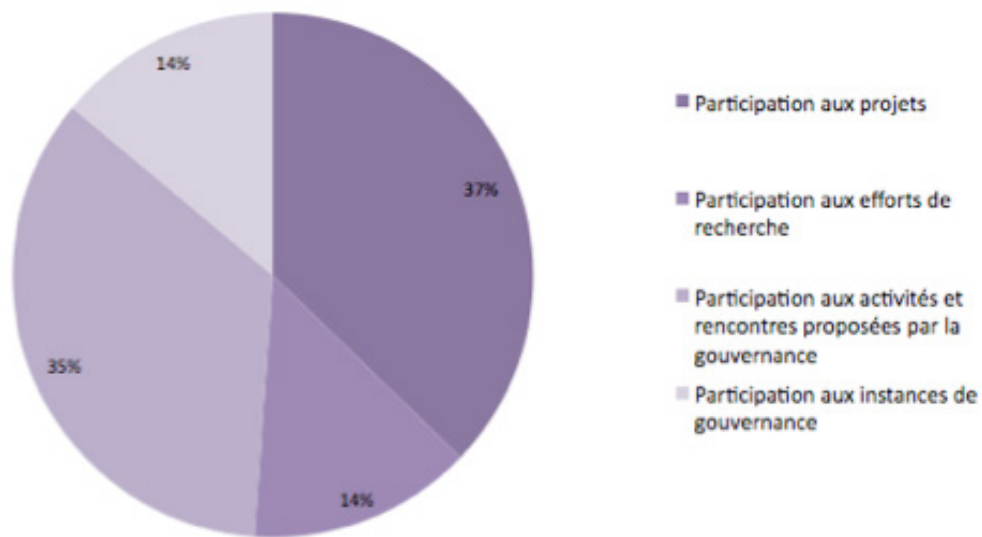


Figure 32 : Les indicateurs de participation des membres (Source : Lallemand, 2012)

La participation des PME est particulièrement suivie. En effet, les pouvoirs publics semblent avoir pris conscience de l'importance cruciale du renforcement de la participation des PME aux pôles (« *un des défis de la phase 2.0* », selon le rapport établi par Carrez (2009, p. 35)). Pourtant, à ce jour, aucun indicateur commun ne concerne ce point. Les gouvernances ont donc certainement dû pallier ce manque en dédiant 27 indicateurs d'implication spécifiquement aux PME, soit plus de la moitié des indicateurs de cette dimension (cf. dimension PME).

L'importance de l'implication des membres est ainsi largement prise en compte par les pôles dans l'évaluation de leur propre performance, alors même qu'elle est particulièrement difficile à évaluer et qu'aucun indicateur commun ne vient la documenter.

4.2.3.4. La dimension Composition du pôle

La dimension « *Composition du pôle* »¹⁴⁰ réunit des indicateurs qui identifient et caractérisent les pôles et leurs membres. Ceux-ci précisent les nombreux indicateurs communs relatifs à cette question. A l'instar des indicateurs de la dimension *Projets*, la présence d'indicateurs spécifiques supplémentaires de *Composition du pôle* illustre

¹⁴⁰ qui rassemble 10% du total des indicateurs (soit 34 indicateurs)



l'intérêt et le besoin de précision des pôles en la matière. Le fait que plus du tiers des répondants (10 pôles, soit 36% environ) aient choisi de créer des indicateurs en lien avec ces questions renforce encore ce constat. Cette volonté de décrire de façon précise la composition des pôles n'est d'ailleurs pas propre à cette forme de réseau ; elle est fréquemment retrouvée dans la littérature dédiée à l'évaluation des clusters (Chalaye et Massard, 2009). En effet, l'évolution du nombre de membres, par exemple, est intéressante à prendre en compte, dans la mesure où cet indicateur illustre le dynamisme du pôle (Miles & Snow, 1986)¹⁴¹ et le maintien d'une certaine variété entre les membres, caractéristique essentielle à l'innovation (Veltz, 2005). Tout comme le maintien d'un certain équilibre entre les différents types de membres, une composition équilibrée reste un critère clé de succès (Häussler et Zademach, 2007)¹⁴².

Trois axes principaux se dégagent (cf. Figure 33) :

- le suivi et l'évolution de l'hétérogénéité des membres¹⁴³
- le suivi de la diversité des membres
- et l'ancrage territorial des membres (la notion d'ancrage territorial étant intimement liée à celle d'attractivité territoriale (Zimmermann, 2008)).

¹⁴¹ Cette affirmation mérite toutefois d'être nuancée. Comme nous le rappelle Dang (2010, p. 73) au travers de l'exemple de la technopôle *Sophia-Antipolis*, l'augmentation ou le fort niveau de création d'entreprises n'est pas obligatoirement un signe du dynamisme du réseau et peut paradoxalement correspondre à une période de crise.

¹⁴² « *Those clusters that manage to move to a more balanced composition are the best performing. That is, after a cluster has taken off and established itself in the global competition of innovative locations, the crucial task is to move itself towards a balanced portfolio of science and capital* » p. 277.

¹⁴³ Les termes d'hétérogénéité et de diversité sont utilisés dans le sens défini par Bocquet et Mothe (2009a, p. 108). Selon ces auteurs, la diversité des membres fait référence aux caractéristiques individuelles de membres (ex : on différencie les entreprises d'un pôle en fonction de caractéristiques telles que la taille, l'activité principale, etc.). L'hétérogénéité désigne la coexistence d'acteurs différents au sein des pôles de par leur nature et leurs objectifs (acteurs publics, privés, etc.).

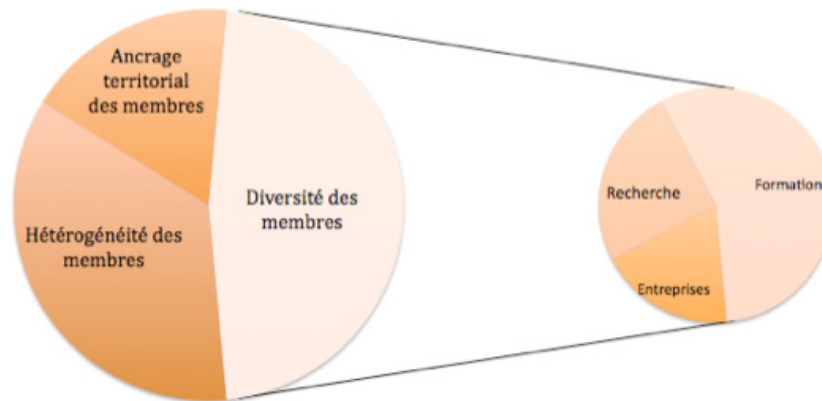


Figure 33 : Décomposition de la dimension "Composition et attractivité du pôle"
(Source : Lallemand, 2012)

Les indicateurs de cette dimension permettent en effet d’appréhender l’attractivité du pôle, et ce à la fois directement et indirectement. L’attractivité territoriale désigne la capacité des territoires à attirer et à retenir les facteurs du développement économique les plus mobiles (capital, travail qualifié, intelligence) (Albertini, J. B., 2006 ; Bories-Azeau, *et al.*, 2008). Chaque territoire est amené à proposer une « offre territoriale » pour laquelle il sera en concurrence directe avec les autres territoires (Albertini, J. B., 2006). Les pôles de compétitivité puisent ainsi dans les ressources du territoire tout en participant à son développement, ce qui améliore son attractivité dans une relation « donnant-donnant » (Bories-Azeau, *et al.*, 2008, p. 10) ; ils peuvent être considérés comme des « pôles d’attractivité » (Aliouat et Bouhaouala, 2010, p. 129). De ce fait, en plus de quelques indicateurs qui tentent de mesurer tel quel le degré d’attractivité du pôle, la majorité des indicateurs de cette dimension participent indirectement à son appréciation. Par exemple, les indicateurs concernant les organismes de recherche ont une influence directe sur la détermination de l’attractivité du pôle, dans la mesure où ces organismes représentent des « *facteurs d’attractivité de compétences rares* » (Aliouat et Bouhaouala, 2010, p. 136). L’étude des indicateurs spécifiques de performance utilisés par les pôles montre ainsi que ces derniers considèrent que l’attractivité territoriale est une des composantes intrinsèque de la performance des pôles.

4.2.3.5. La dimension Collaboration

Abordée par plus de la moitié des pôles de l'analyse, les indicateurs de collaboration permettent de mesurer le « niveau de connectivité » du pôle (au sens de Chalaye et Massard, 2009, p. 23). Celui-ci désigne la capacité des pôles à développer des coopérations en leur sein (« *connectivité interne* »¹⁴⁴) ou à l'extérieur (« *connectivité externe* »)¹⁴⁵. Le développement de collaborations est essentiel, dans la mesure où l'étendue et la durabilité des compétences collectives surpassent celles des compétences individuelles (Tallman, *et al.*, 2004). La connectivité externe est alors aussi capitale à considérer que la connectivité interne, les deux concourant de concert au bon fonctionnement des clusters (Dang, 2010, p. 66). Les indicateurs de cette dimension ont donc vocation à évaluer la capacité de chaque pôle à développer des coopérations à différentes échelles et notamment au sein de chaque pôle (plates-formes d'innovation), entre les pôles de compétitivité (opérations de co-labellisation, chartes, etc.) et entre les pôles et d'autres formes de réseaux (cf. Figure 34). Ces indicateurs sont également le reflet de l'importance de la notion de proximité (qu'elle soit technologique, organisationnelle ou sociale (El Amrani, *et al.*, 2008).

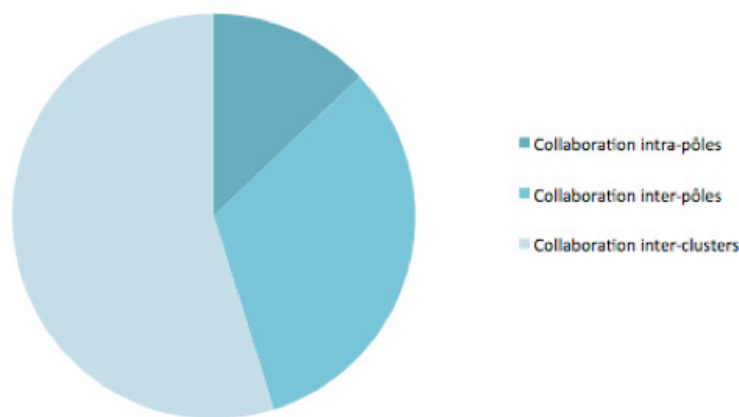


Figure 34 : Différents types de collaborations concernées
(Source : Lallemand, 2012)

¹⁴⁴ Le développement de projets en commun au sein du pôle est un indicateur cardinal de la connectivité interne du pôle. Cependant, les indicateurs relatifs aux projets étant très nombreux et spécifiques à étudier, ils forment une dimension à part et sont donc étudiés indépendamment au sein de la dimension *Projets*.

¹⁴⁵ Nous considérons que la connectivité externe regroupe toutes les collaborations effectuées avec l'extérieur, y compris celles conclues avec d'autres pôles de compétitivité ou d'autres réseaux locaux d'organisations, qu'ils soient français ou étrangers

L'évaluation du nombre et des types de collaborations mises en place par les pôles ne sont que peu prises en compte dans les indicateurs communs demandés dans le cadre de l'évaluation annuelle des pôles réalisée par la DGCIS et le SESSI. Pourtant, cette dimension intéresse les pouvoirs publics, qui ont conscience de la place centrale des collaborations pour les pôles. Dans l'appel d'offre concernant l'évaluation de 2008, la DIACT précisait ainsi que « *la qualité du partenariat local, national et international sera évaluée* » (DIACT, 2007, p. 7).

4.2.3.6. *La dimension Impact*

La dimension « *Impact* » est celle qui comprend le moins d'indicateurs (5% du total des indicateurs). Elle a pour objet d'évaluer les retombées en termes de développement économique et social des pôles de compétitivité. L'utilisation de ce type d'indicateurs rencontre deux obstacles majeurs. D'une part, le fait que les pôles sont encore très jeunes, alors que les conséquences sur l'emploi ou le dynamisme régional ne peuvent émerger qu'à moyen ou plus long terme. Les premiers résultats ne pourront donc se percevoir qu'après un certain délai. Le deuxième obstacle concerne l'imputabilité des résultats, qui est un paramètre très difficile à établir. En effet, s'il existe de nombreux dispositifs (Fixari, *et al.*, 2008) aux niveaux local, national et même européen, il semble très difficile, voire hasardeux, de tenter de déterminer à quels dispositifs particuliers ou à quelle action singulière des agents économiques peut être imputé tel ou tel résultat.

Trois grands types d'indicateurs d'impact sont considérés : les indicateurs d'impact sur l'emploi, sur la recherche¹⁴⁶ et sur l'innovation¹⁴⁷. Étonnamment, l'impact des

¹⁴⁶ En effet, une forte production académique permet notamment d'augmenter l'attractivité du pôle et, ce, principalement auprès des firmes étrangères (Audretsch et Stephan, 1996 ; Prevezer, 1997), même si cela suppose que celles-ci soient informées de la présence de ce que Tixier appelle un « pool de compétences » (2010, p. 59).

¹⁴⁷ A-t-on besoin de rappeler son caractère nécessaire à la survie des entreprises (Cagan et Vogel, 2001 ; Chesbrough, 2006) ? Celle-ci doit en effet être permanente (Albertini, J. B., 2006, p. 420) car comme le disent Aliouat et Thiaw (2010, p. 95), reprenant le célèbre adage « *publish or perish* » qui a cours dans le milieu académique, désormais, les entreprises doivent « innover ou périr ». Selon Aliouat et Thiaw (2010, p. 99), « l'entreprise ne pourra se targuer d'avoir innové que lorsqu'elle pourra vendre le fruit de son innovation ». Les pôles de compétitivité vont donc, selon les auteurs, tirer une source de performance de leur capacité à faire émerger ces « *savoir-vendre* ». Cela souligne l'intérêt de ces indicateurs même s'ils comprennent également une limite importante. En effet, Hanna et Walsh (2002, p. 206) ont constaté que si les pilotes de réseaux (ou « *brokers* ») sont évalués sur l'impact commercial de leur action, ils auront davantage tendance à se focaliser sur la réduction des coûts, que sur le soutien de l'innovation et qu'ils offriront moins la possibilité aux petites entreprises d'investir dans la R&D. Donc si ces indicateurs sont pertinents pour l'estimation de l'intensité de l'innovation au sein des pôles, ils gagnent à être couplés à des indicateurs concernant les autres actions de la gouvernance.

pôles sur la compétitivité ou la performance des entreprises n'a pas été pris en compte. En effet, l'impact des réseaux sur la performance des entreprises est parmi les effets des réseaux les plus étudiés (Brass, *et al.*, 2004 ; Zaheer et Bell, 2005). Chalaye et Massard (2009, p. 24) accordent d'ailleurs une place importante à ces indicateurs dans leur tableau de bord, en les déclinant selon le type de participants : les entreprises¹⁴⁸, les laboratoires¹⁴⁹ et les centres de formation¹⁵⁰. Et même si certains auteurs ont remis en cause l'impact des réseaux sur la performance des entreprises comme Dumoulin, Meschi et Uhlig (2000, p. 100) – pour qui la « *prime de performance* » est limitée – ou Martin et Sunley (2003) – qui vont plus loin encore, en s'interrogeant sur l'existence même d'une telle prime –, il nous semble quand même pertinent de tenter de la mesurer et, ce, par une approche multi-indicateurs, comme celle préconisée par Chalaye et Massard (2009, p. 24).

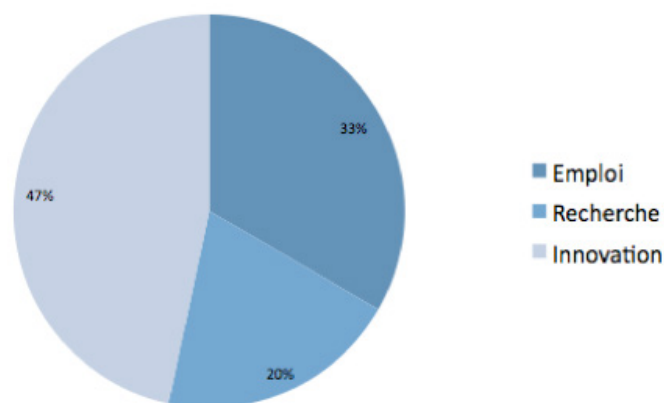


Figure 35 : Les différents types d'indicateurs d'impact
(Source : Lallemand, 2012)

Ainsi, même si la dimension *Impact* réunit le moins d'indicateurs et se révèle difficile à mettre en œuvre en pratique, elle reste tout de même incontournable dans l'évaluation de la performance des pôles de compétitivité.

4.2.3.7. La dimension PME

Objet de toutes les attentions, les PME réunissent à elles seules environ 15% du total

¹⁴⁸ Performance en terme comptable, de productivité, de chiffre d'affaire, de réduction des coûts, d'exportation et d'emplois

¹⁴⁹ en terme de publications et de contrats

¹⁵⁰ en terme de taux d'insertion professionnelle

des indicateurs spécifiques analysés dans l'étude (soit 47 indicateurs). Les indicateurs de performance présentés dans cette dimension sont tous issus d'autres dimensions et notamment de la dimension d'*Implication des membres*, de la dimension *Gouvernance*, de la dimension *Composition du pôle* et de la dimension *Projets*. Ainsi, seules les dimensions de *Collaboration* et d'*Impact* ne contiennent aucun indicateur relatif aux PME. En ce qui concerne la dimension *Collaborations*, ceci peut s'expliquer par le fait que cette dimension concerne, pour la plus grande part, les collaborations existant entre le pôle en tant que tel, c'est-à-dire à un niveau agrégé, et d'autres réseaux, clusters ou pôles. Par ailleurs, la « collaboration » des PME peut s'évaluer indirectement par l'estimation de leur implication dans le pôle ou de leur participation aux projets collaboratifs. Il est plus étonnant de ne trouver aucun indicateur d'impact dédié aux PME.

L'intérêt des pôles pour les PME se cristallise donc principalement autour des questions de leur participation et de leur implication qui réunissent plus de 57% des indicateurs dédiés aux PME (cf. Figure 36).

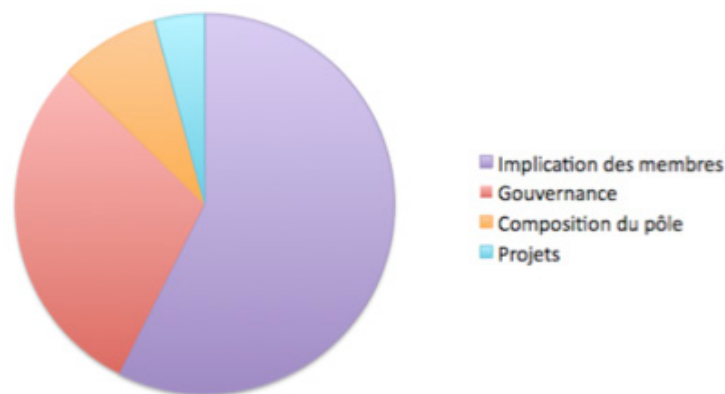


Figure 36 : Répartition des indicateurs relatifs aux PME, par dimension
 (Source : Lallemand, 2012)

Selon l'évaluation commanditée en 2008 par la DIACT (CMI & BCG, 2008), la participation des PME au sein des pôles de compétitivité est globalement « forte et en croissance » (CMI et BCG, 2008, p. 24). Alors pourquoi un tel engouement pour le suivi de la participation des PME ? Certainement parce que les PME sont essentielles au développement des régions (Mustar et Penan, 2003, p. 651) et sont un gage de l'ancrage territorial du pôle (Marcon, 2008) et de la redynamisation des activités (Dang, 2010, p. 61).

L'évaluation de l'implication des PME dans le pôle, c'est-à-dire dans les actions menées par la gouvernance opérationnelle, voire dans cette équipe elle-même est donc largement prise en compte par les pôles de compétitivité dans le cadre de leur propre évaluation de leur performance.

Au total, l'intérêt de cette étude repose à la fois sur la nature des données analysées (données stratégiques, confidentielles et très difficiles d'accès) mais aussi sur le niveau d'analyse considéré. En effet, à la différence des études portant sur la performance des réseaux territoriaux d'organisations qui, pour la plupart, adoptent un point de vue étatique (Jang et Vonortas, 2002 ; Ketels, C., 2005 ; Hoffmann, *et al.*, 2009 ; Barbieri, *et al.*, 2012), nous avons mené l'analyse du point de vue de la gouvernance opérationnelle. Nous avons ainsi pu souligner des différences de définition et d'appréhension de la performance entre les pôles (avec les indicateurs spécifiques) et l'État (avec les indicateurs communs). Mais également relever des indices de la présence de pressions institutionnelles, plus de la moitié (55,6%) des indicateurs de performance, présentés comme « spécifiques » par les pôles, correspondant à des indicateurs de performance demandés par l'État.

Comme nous l'avons précédemment souligné, l'analyse thématique des 325 indicateurs de performance de 29 pôles de compétitivité français nous a également permis de dégager 6+1 dimensions de leur performance. De façon globale, chacun des niveaux d'évaluation de la performance des RTO décrits dans la littérature (performance individuelle, collective et territoriale, cf. Chapitre 2) apparaissent. Toutefois, une analyse plus fine révèle quelques dissemblances. Ainsi par exemple, les indicateurs spécifiques ne mesurent pas l'impact du RTO sur les membres (notamment en termes de chiffre d'affaire) mais leur implication individuelle et collective dans la vie du pôle. La Figure 37 récapitule ainsi sous la forme d'un schéma synthétique les principales dimensions qui ont ainsi émergé de l'analyse. Notons que ce schéma n'a vocation qu'à synthétiser les dimensions de la performance issues de l'étude et non à présenter un modèle général de la performance des pôles. En effet, d'autres éléments, tels que les facteurs de contingence (existence d'un

réseau préalablement à la labellisation du pôle, par exemple) et, comme nous l'étudierons, les facteurs de pression institutionnelle, devraient alors être pris en compte.

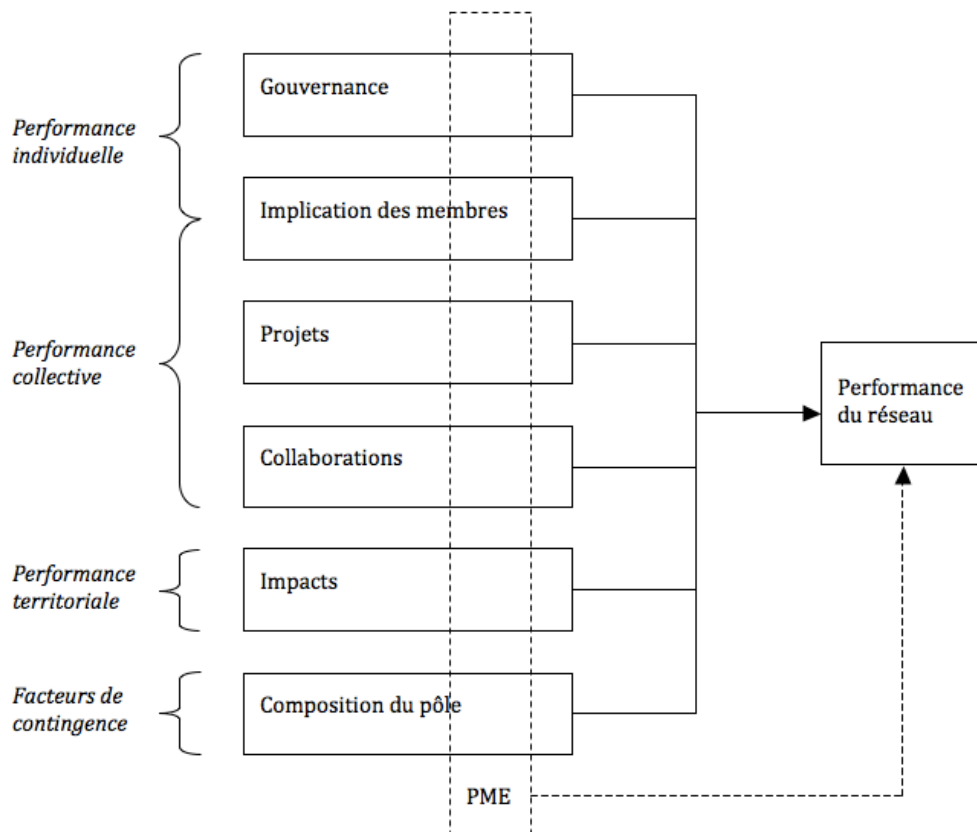


Figure 37 : Schéma récapitulatif des dimensions de la performance des pôles de compétitivité ayant émergées de l'étude exploratoire (Source : auteur)

Il convient en outre de souligner que la réalisation de cette analyse et plus généralement, l'ensemble de la phase exploratoire, par le contact avec le terrain qu'elle a occasionné (rencontres avec les membres de pôles à l'occasion de conférences, formations, colloques et dans le cadre de l'enquête sur les indicateurs spécifiques) nous ont permis d'améliorer notre connaissance du terrain et de sa « culture » propre. Ce point nous semble d'autant plus essentiel qu'il devrait nous aider à mieux comprendre les acteurs dans la phase suivante de notre travail. En effet, comprendre implique « *un impératif d'intelligibilité dans le sens où l'on doit d'abord partager avec l'univers de référence un minimum de codes expérimentiels ou culturels ou avoir, tout le moins, l'espoir de les déchiffrer* » (Paillé & Mucchielli, p. 377). Les



relations entretenues avec des acteurs de la DGCIS (réunions, discussions informelles, etc.) nous ont également permis de nous familiariser avec leur point de vue et leur langage.

Enfin et surtout, cette étude nous a facilité l'accès au terrain. En effet, elle correspond à une réelle attente des managers de pôles, qui nous ont confié, pour beaucoup, qu'ils ne nous auraient pas accordé de temps sans cela « *je ne vous aurais pas reçue sans ça* » (entretien 26), « *c'est du donnant-donnant* » (entretien 15), « *je viens parce que j'espère en retirer des choses* » (entretien 14), etc. Le fait que l'étude ait été réalisée pour la DGCIS, et qu'elle ait été publiée par elle, a également participé à asseoir sa légitimité auprès des pôles.

Cette étude comprend toutefois quelques limites, dont deux peuvent être mises en exergue :

- Tout d'abord le fait que cette étude ne mette en lumière que l'un des aspects de l'évaluation de la performance des pôles de compétitivité (qui ne se limite pas aux seuls indicateurs spécifiques).
- et aussi le fait que les indicateurs ne représentent qu'imparfaitement la performance des pôles, telle que leurs concepteurs eux-mêmes la conçoivent. Un manager de pôle nous a en effet confié avoir choisi ses indicateurs de performance sans y réfléchir réellement, au point que ces derniers n'illustrent que très partiellement sa vision de la performance (« *à l'époque, [... il y avait toute une liste d'indicateurs recommandés... et] j'étais quasiment tout seul, donc j'ai croisé, j'ai coché les croix. Puis on se retrouve maintenant avec des trucs...* » (entretien 2)). Même si cela ne concerne qu'une minorité des pôles de l'étude, ce point doit toutefois être souligné. L'étude complémentaire que nous avons réalisée nous a également montré que certains pôles n'avaient pas d'indicateurs spécifiques (que ce soit par choix, par manque de savoir-faire ou de temps).

Ces limites découlent directement des choix qui ont été faits de centrer l'analyse exploratoire sur les indicateurs de performance spécifiques. Ainsi, s'ils constituent un matériau très intéressant d'analyse pour une étude exploratoire, il nous a semblé plus

pertinent de choisir une méthodologie qui permette une analyse plus en profondeur des représentations des acteurs pour la phase intensive de notre recherche doctorale.

Section 3. Phase intensive : Stratégie d'accès au terrain et analyse qualitative des données

La validité d'une recherche, et plus particulièrement d'une recherche qualitative repose sur une présentation rigoureuse des choix méthodologiques retenus (Miles et Huberman, 2003). Nous expliciterons donc, avec le plus de précision possible, à la fois notre stratégie d'accès au terrain (4.3.1), et l'intégralité du processus d'analyse mis en œuvre (4.3.2).

4.3.1. Stratégie d'accès au terrain

Notre stratégie d'accès au terrain a été guidée par les caractéristiques propres de notre objet de recherche. Elle repose sur des choix étayés de méthodes d'accès au terrain (4.3.1.1) et se matérialise par des considérations pratiques, à la fois en termes de choix des interlocuteurs et de construction du guide d'entretien (4.3.1.2).

4.3.1.1. Choix méthodologiques préalables

L'élaboration de la méthodologie suppose le choix d'outils permettant de rendre compte d'une représentation du monde extérieur (Dachler, 1997). Blanchet et Gotman (2007, p. 42) distinguent quatre grands types de méthodes pour accéder au terrain : l'entretien, l'observation, le questionnaire et la recherche documentaire. Nous avons fait le choix de retenir les entretiens comme mode principal de collecte des données. Cette technique, considérée par Kahn et Cannell (1957, p. 149) et par Dexter (1970, p. 136) comme une « *conversation avec un objectif* »¹⁵¹, présente en effet différents avantages.

Tout d'abord, Eisenhardt et Graebner (2007, p. 28) soulignent que les « *interviews sont un moyen très efficient de réunir des données empiriques riches* »¹⁵². Ainsi, les entretiens, que Menu (2008, p. 108) qualifie de « *moments privilégiés de la recherche*

¹⁵¹ « *A conversation with a purpose* »

¹⁵² « *Interviews are a highly efficient way to gather rich, empirical data* » (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 28).

par leur authenticité et leur intensité » permettent d'accéder en profondeur au vécu subjectif des acteurs (Boutigny, 2005) et donc d'appréhender la réalité organisationnelle de leur point de vue (Demers, 2003). Or notre objectif est précisément de saisir, de façon la plus complète possible, la représentation que se font les acteurs de la performance et de son évaluation (et ce, en cohérence avec nos postulats ontologiques et épistémologiques). Cette technique de recueil de données s'avère aussi particulièrement pertinente dans le cadre de l'étude de processus et de phénomènes complexes (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, *et al.*, 2008, p. 88 et 90). Or notre revue de la littérature a souligné la polysémie et la complexité de la notion de performance et de son évaluation, surtout dans le cadre de réseaux locaux d'organisations. Cette technique nous permet donc de réunir des données précises et détaillées, nécessaires à la compréhension des comportements propres à chaque directeur de pôle.

Par ailleurs, cette technique permet de construire une véritable relation de confiance avec les personnes interviewées, qui se confient alors plus librement. L'entretien permet en effet *« d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »* (Baumard, *et al.*, 2007, p. 241). L'investigation du chercheur peut en effet être perçue comme une menace (Baumard, *et al.*, 2007, p. 259) à la fois parce que, comme le souligne Lee (1993, p. 6), *« elle induit la possibilité que des activités déviantes soient révélées »*, mais également parce que les acteurs peuvent craindre que cette exploration ait des conséquences sur les relations de l'organisation avec son environnement (Baumard, *et al.*, 2008, p. 259) et notamment avec ses parties prenantes.

Ainsi, certaines des personnes que nous avons interrogées, pourtant conscientes que leurs propos pourraient ne pas être bien perçus par d'autres acteurs (comme la DGCIS par exemple), se sont confiés à nous de façon très sincère (*« je ne devrais pas le dire mais... »* (entretien 25), *« voyez, je m'adresse à vous sans langue de bois... »* (entretien 4), etc.). Cela nous conforte dans l'intérêt d'utiliser l'entretien comme méthode principale de recueil des données, et ce, d'autant plus que la performance et son évaluation sont des domaines considérés comme éminemment stratégiques et confidentiels par les pôles de compétitivité et les différents acteurs impliqués



n'accepteraient pas d'en parler sans une certaine forme de mise en confiance, qu'un recueil par entretiens favorise¹⁵³. Enfin, cette mise en confiance peut limiter certains comportements néfastes pour la qualité des données récoltées, comme la transformation des réponses visant à « bien répondre » (biais de stimulation) ou à éviter le jugement supposé de l'interviewer (biais d'anxiété¹⁵⁴) (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et al., 2008).

La méthodologie retenue, basée sur les entretiens, se révèle ainsi particulièrement appropriée à l'étude des déterminants et des caractéristiques de la performance des pôles de compétitivité et aux objectifs à la fois « *descriptif* » et « *compréhensif* » que poursuit ce travail. Toutefois, la réalisation d'entretiens recèle également quelques limites. En effet, les entretiens comprennent un biais dû à la relation qui s'instaure entre l'interviewé et l'interviewer¹⁵⁵.

Une autre limite importante tient au fait que l'entretien est réalisé *a posteriori*. En effet, même si Marmoz (, p.47) souligne que l'entretien permet de susciter une information qui ne lui préexistait pas clairement, « *la narration a posteriori fait appel à des niveaux de traitements de l'information et à des mécanismes cognitifs différents de ceux qui sont mobilisés à l'occasion de l'activité elle-même* » (Boutigny, 2005, p. 62). Cette temporalité différée favorise également une rationalisation *a posteriori* des actions effectuées par les acteurs (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 28). Pour s'affranchir de ces limites, il faudrait réaliser concomitamment une observation sur le terrain. Toutefois, la difficulté d'accès au terrain (en termes de disponibilité des acteurs, mais également en termes de possibilités d'observation en tant que telles) nous a conduit à renoncer à cette méthode d'investigation. De plus, ainsi que l'exprime si justement Patton (2001, pp. 340-341) à propos des limites de l'observation :

« Nous interviewons les personnes pour faire émerger toutes ces choses qu'on ne peut directement observer... Nous ne pouvons pas observer les sentiments, les pensées, et les intentions. Nous ne pouvons observer des comportements qui se déroulés

¹⁵³ Nous présenterons par la suite comment nous avons, en pratique, tissé ces relations de confiance (proposition d'engagement de confidentialité, etc.).

¹⁵⁴ ou « *evaluation apprehension* » (Rosenberg, 1969)

¹⁵⁵ Giordano (2003, p. 15) utilise alors le terme de « contamination »

précédemment... [...] Nous devons poser des questions à propos de ces choses. L'objet des interviews est, alors, de nous permettre d'entrer dans la perspective [le point de vue] d'une autre personne »¹⁵⁶

Afin d'intégrer les intentions et les représentations des acteurs, nous avons donc fait le choix de réaliser des entretiens, et ce, bien entendu, dans le plus grand respect de la parole des acteurs.

Quatre formes d'entretiens sont décrites dans la littérature, à savoir les entretiens directifs, semi-directifs, non-directifs et de groupe (Wacheux, 1996). Différentes considérations nous ont conduits à retenir les entretiens semi-directifs comme méthode principale de recueil des données.

- En effet, nous avons tout d'abord exclu les entretiens de groupes. Mener ce type d'entretiens entre directeurs de pôles par exemple aurait, certes, pu constituer une méthode d'approche intéressante de ce terrain, en favorisant l'étude des influences réciproques notamment, mais elle n'est pas envisageable en pratique, au vu de la très faible disponibilité des acteurs.
- Nous avons également écarté les entretiens directifs (ou standardisés), qui se caractérisent par une structuration très forte, car ils ne permettent pas de saisir en profondeur les représentations des acteurs. Demers (2003) affirme ainsi que ce type d'entretien correspond en réalité davantage à un questionnaire¹⁵⁷ qu'à un entretien. Evrard *et al.* (2009, p. 95) et Baumard *et al.* (2008, p. 241) différencient d'ailleurs les guides d'entretien (pour la réalisation d'entretiens semi-directifs) des *questionnaires* (pour la réalisation d'entretiens directifs). Si ces derniers présentent des possibilités intéressantes, notamment en termes de quantification, ils ne permettent pas une exploration en profondeur des représentations individuelles des acteurs et ne nous apparaissent donc pas adaptés à l'objectif que nous poursuivons.

¹⁵⁶ « *We interview people to find out from them those things we cannot directly observe... We cannot observe feelings, thoughts, and intentions. We cannot observe behaviors that took place at some previous point in time... [...] We have to ask people questions about those things. The purpose of interviewing, then, is to allow us to enter into the other person's perspective* »

¹⁵⁷ « *L'entretien structuré [... ou directif ...] est en fait un questionnaire administré oralement* » (Demers, 2003, p. 181).



- Les entretiens non-directifs, quant à eux, reposent sur le principe d'une conversation libre et ouverte, certes guidée par une thématique définie au préalable, mais sans aucune structure. L'absence de guide d'entretien¹⁵⁸ permet de recueillir des données plus riches et variées et surtout « *qu'aucune logique extérieure ne vient a priori structurer par des questions directes ou standardisées* » (Evrard, et al., 2009, p. 92). Cependant, les données issues d'entretiens non-directifs sont le plus souvent foisonnantes et très difficiles à exploiter, à la fois parce qu'elles restent partielles et surtout peu comparables d'un entretien à l'autre. Un des objectifs de ce travail étant notamment de réaliser une analyse comparative et cumulative entre les différents répondants, cette méthode a également été écartée.

Mener des entretiens semi-directifs nous apparaît donc comme le meilleur compromis entre la rigidité des entretiens directifs et le manque de structure des entretiens non-directifs. Ils offrent une certaine structure (tous les thèmes du guide d'entretien étant abordés) tout en permettant d'explorer les représentations individuelles des acteurs en profondeur¹⁵⁹.

4.3.1.2. Accès au terrain, construction du guide d'entretien et recueil des données

Après avoir défini les techniques de recueil des données, nous avons porté un soin particulier au choix de nos interlocuteurs et à la construction du guide d'entretien, la qualité de ceux-ci conditionnant la valeur de nos conclusions.

La définition et le suivi de la performance mobilise différentes personnes au sein de la gouvernance opérationnelle des pôles de compétitivité, au premier rang desquels les Directeurs de pôles (aussi appelés « *Secrétaires généraux* » ou « *Délégués généraux* », en fonction de la forme juridique de la gouvernance opérationnelle), les

¹⁵⁸ Seule une première question générale est posée pour amorcer le discours, qui est ensuite encouragé par des relances non-directives du chercheur.

¹⁵⁹ L'enquêteur n'intervient que si l'enquêté n'aborde pas spontanément les différentes thématiques prévues dans le guide d'entretien (Freyssinet-Dominjon, 1997, p. 158).

chargés de projets et les responsables administratif et financier. Nous avons choisi d'interroger principalement les Directeurs des pôles, qui bénéficient d'un positionnement central, à la fois parce qu'ils dirigent la gouvernance opérationnelle (et exercent donc une pression hiérarchique sur les chargés de projets et les responsables administratif et financier) et constituent une interface privilégiée avec les autres acteurs de la gouvernance (membres du Conseil d'administration, du Bureau, des différents comités et conseils scientifiques). De plus, le suivi de la performance (fonction de contrôle) et sa coordination sont des rôles qui leur sont traditionnellement dévolus au sein des réseaux (Snow, et al. 1992 ; Fréry, 1997 ; Verlaque, 2008 ; Loubaresse, 2008). A l'instar des dirigeants de PME, avec lesquels ils partagent de nombreuses caractéristiques, ils sont en effet amenés à exercer une palette très large d'activités, en particulier dans le domaine du contrôle, dont ils assument la responsabilité. Ainsi, ils élaborent ou dirigent directement l'élaboration des outils de contrôle (par exemple avec la définition d'indicateurs de performance), ils assurent souvent une partie du suivi directement, ou tout au moins le coordonne, puis, ils en diffusent les conclusions à la gouvernance stratégique. La taille des pôles explique que cette fonction de suivi de la performance reste concentrée autour d'un petit nombre de personnes ; le manager de réseau y occupe une place centrale. Ils constituent donc les acteurs les plus pertinents à interroger. Ce point a du reste été confirmé par les entretiens exploratoires. Toutefois, nous n'avons pas limité nos entretiens de façon exclusive aux Directeurs des pôles. En effet, outre le fait qu'il n'était pas toujours possible de les rencontrer, nous avons également tenu à inclure quelques membres des gouvernances opérationnelles (chargé de mission, de projets, ...), car, comme le note l'anthropologue Olivier de Sardan (2008, p.82), « *les « simples soldats » ne doivent pas être oubliés au profit des seuls leaders* ». Cette triangulation des « informateurs » permet en effet d'apporter une variété des points de vue et de ne pas se limiter à l'étude de l'impact des pressions institutionnelles sur les Directeurs de pôles, mais, plus largement, de considérer leur impact sur l'ensemble de la gouvernance opérationnelle.

Nous aurions, bien entendu, pu faire le choix d'interroger de multiples acteurs au sein de chaque pôle (membres de la gouvernance, chargés de projet ou encore responsables administratif et financier, quand ils existent), adoptant ainsi une

méthodologie proche de l'étude de cas. Celle-ci est d'ailleurs souvent mobilisée pour les études portant sur les phénomènes territoriaux (Lauriol, *et al.*, 2008b), car elle présente l'avantage de prendre en compte de façon particulièrement détaillée et précise le contexte dans lequel se déroulent les phénomènes étudiés (Hlady-Rsipal, 2003) et la dynamique dans laquelle s'inscrit chaque phénomène (Eisenhardt, 1989, p. 534). Cependant, cette méthodologie implique, du fait de la lourdeur de sa mise en œuvre, que nous n'aurions pas pu mener notre étude sur plus de 3 ou 4 pôles au maximum. Or, notre objet de recherche ne vise pas la compréhension approfondie des processus à l'œuvre lors de l'élaboration d'indicateurs. Il suppose au contraire l'étude de la plus grande diversité de pôles, et donc la diversité des visions de la performance qui s'y rattachent. Nous avons donc écarté la méthodologie de l'étude de cas, au profit de la réalisation d'entretiens semi-directifs, auprès d'acteurs clés, que représentent les Directeurs de pôles.

Dans un souci d'exhaustivité, nous avons contacté l'ensemble des 71 pôles de compétitivité. 37 Directeurs de pôles ou membres de la gouvernance opérationnelle nous ont accordé un entretien. Notre stratégie d'accès au terrain s'est donc révélée fructueuse. L'échantillon de répondants concerne ainsi 52% des pôles de compétitivité français. Toutefois, il ne répond pas aux prérequis statistiques dans la mesure où aucune sélection aléatoire n'est intervenue. Cependant, les pôles étudiés traduisent bien, selon nous, la diversité des pôles. En effet, notre échantillon comprend des pôles de différents secteurs, situé sur l'ensemble du territoire, de différents types (mondiaux, à vocation mondiale, nationaux) et ayant été jugés très performants ou au contraire peu performants par l'évaluation nationale de 2012 (une présentation plus détaillée des caractéristiques des pôles composant l'échantillon est proposée ci-après, cf. chap. Présentation de l'échantillon analysé). La durée des entretiens a été fixée *a priori* à 1 heure mais, dans l'immense majorité des cas, ils ont duré plus longtemps (1h22 en moyenne), avec des extrêmes allant de 36 minutes à 3h. Les entretiens ont été réalisés de fin septembre 2012 à mi-décembre 2012 puis début 2013. Tous ont donc été administrés dans un même contexte. En effet, les pôles sortaient de la grande évaluation quadri-annuelle commandée par les services centraux de l'État début 2012 et ils préparaient leurs nouveaux contrats de

performance pour la période 2013-2020. Presque tous les pôles étaient donc en pleine réflexion sur les indicateurs de performance quand nous les avons rencontrés.

Le Tableau 15 présente la liste des personnes interrogées, leurs fonctions, les pôles concernés, les dates auxquelles ont eu lieu les entretiens et leur durée.

Tableau 15 : Liste des entretiens réalisés (Source : auteur)

Pôles	Nom de la personne interrogée	Fonction	Date	Durée
Systematic	Jacques Guichard	Membre du bureau exécutif	19/09/12	1h58
Vitagora	Christophe Breuillet	Directeur	19/09/12	1h42
Elopsys	Bertrand Lenoir	Directeur	20/09/12	1h02
Route des Lasers	Hervé Floch ¹⁶⁰	Délégué général	21/09/12	1h08
Viaméca	Marie-Odile Homette	Project manager	21/09/12	1h07
Médicen	François Chevillard	Délégué général	26/09/12	2h01
Alsace BioValley	Guillaume Ebelmann	Directeur général délégué	28/09/12	1h48
Arve Industries	Jean-Marc André	Directeur général	01/10/12	1h00
TES	Cédric Morel-Guilloux	Directeur opérationnel	03/10/12	1h43
Pôle Nucléaire Bourgogne	Bertrand Gauvain	Directeur	09/10/12	2h29
Aquimer	Angeline Pignon	Directrice des projets	12/10/12	1h26
SCS	Georges Falessi	Directeur général	19/10/12	1h11
Valorial	Jean-Luc Perrot	Directeur	21/10/12	1h34
PASS	Philippe Claud	Délégué général	24/10/12	1h11
Xylofutur	Nicolas Langlet	Vice-président	25/10/12	1h03
Techtera	Corinne Farace	Déléguée générale	26/10/12	1h13
Cosmetic Valley	Jean-Luc Ansel	Directeur général	26/10/12	2h03
Finance Innovation	Maximilien Nayaradou	Chargé de mission	30/10/12	1h54
Trimatec	Béatrice Ruiz	Secrétaire générale	31/10/12	55 mn
Végépolys	Gino Boismorin	Directeur	07/11/12	43 mn
Cap Digital	Patrick Cocquet	Délégué général	07/11/12	1h09
id4car	Bernadette Rovire	Directrice générale	08/11/12	1h17
Atlanpôle	Gregory Bauer	Chargé de mission	08/11/12	55 mn
Images & Réseaux	Bertrand Guilbaud	Directeur général	08/11/12	1h30
Minalogic	Jean Chabbal	Directeur général	13/11/12	54 mn
Elastopôle	Bruno Martin	Senior project manager	13/11/12	1h11
Pôle PACA	Patrick Baraona	Directeur	14/11/12	1h16
Matérialia	Olivier Bonnet	Directeur général	14/11/12	36 mn
Nov@log	Philippe Deysine	Délégué général	14/11/12	1h52
Pôle DREAM	Gaëtanne Suzenet	Directrice générale	28/11/12	1h04
Céréales Valley	Grégoire-Yves Berthe	Directeur général	30/11/12	1h52
EMC2	Laurent Manach	Directeur	10/01/13	1h05
Mov'éo	Carole Pichon	Chargée de mission Comptabilité et Finances	18/01/13	1h07
Axelera	Virginie Pevere	Directrice	29/01/13	0h42
Aérospace Valley	François Vernières	Délégué aux programmes Recherche et Technologie	30/01/13	3h05

¹⁶⁰ Avec la participation de Bertrand Viellerobe

Pôles	Nom de la personne interrogée	Fonction	Date	Durée
Optitech-Pop Sud	Katia Mirochnitchenko	Directrice	01/02/13	59 mn
Microtechniques	Aurélie Gimbert	Chargée de mission développement économique	12/02/13	1h09

Du fait de la durée des entretiens, de leur complexité et du caractère à la fois stratégique et confidentiel des thèmes abordés, nous avons privilégié, chaque fois que cela était possible, les entretiens en face-à-face. Toutefois, du fait de la dissémination géographique des interlocuteurs, certains entretiens ont été administrés par téléphone.

Par ailleurs, et toujours en raison du caractère « sensible » de notre objet de recherche, différentes techniques ont été mises en œuvre afin d'établir une relation de confiance avec les acteurs, leur permettant ainsi de se libérer des mécanismes de défense. La construction du guide d'entretien participe de cet objectif. Afin d'éviter que notre recherche soit perçue comme une menace et pour limiter ces biais, trois principales méthodes de facilitation ont donc été mobilisées :

- Tout d'abord et suivant en cela les recommandations de Gavard-Perret *et al.* (2008), l'introduction du guide d'entretien a été particulièrement travaillée, afin d'établir un climat de confiance dès le début des entretiens. Ainsi, l'introduction présente le thème général de la recherche (sans dissimulation¹⁶¹), l'anonymat est proposé, l'accord des répondants est demandé concernant l'enregistrement de l'entretien (deux interlocuteurs ont refusé), la manière dont les données collectées seront exploitées est précisée et notamment le fait que l'entretien sera intégralement retranscrit et renvoyé au répondant pour lui permettre de vérifier que sa pensée n'a pas été trahie¹⁶². De plus, et toujours dans le sens des préconisations de Gavard-Perret *et al.* (2008, p. 122), quelques phrases ont été ajoutées en début d'entretien afin de lutter contre la tendance à l'anxiété des répondants en leur rappelant qu'il n'y a

¹⁶¹ Le terme « dissimulation » fait ici référence au fait de cacher le véritable objectif d'une enquête. Classiquement utilisée en psychologie, cette technique comporte toutefois de nombreux risques (réponses émotionnelles et cognitives négatives, réticence à répondre, etc.) (Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon, *et al.*, 2008), qui entrent en contradiction avec notre volonté d'instaurer un climat de confiance et nous incitent donc à ne pas la retenir.

¹⁶² L'enregistrement permettant ici de faire une transcription, la plus fidèle et la plus exhaustive possible des entretiens et ainsi de réaliser une analyse de contenu de ces entretiens. En effet, comme le souligne Marmoz (2004, p.47), « de ce moment artificiel et fugace, trace doit rester, puisque c'est en elle et en son exploitation qu'est la raison d'être de l'entretien ».

« pas de bonne ou de mauvaise réponse. Ce qui m’importe, c’est vraiment de recueillir votre avis, dans le respect de la diversité des opinions »

- Deuxièmement, une considération particulière a été portée à la rédaction des questions. Ainsi, par exemple, les questions ouvertes ont été privilégiées. En effet, selon Merriam (2009), ces questions sont préférables¹⁶³, et ce d’autant plus que les répondants ont une plus grande propension à répondre aux questions « sensibles » lorsque les questions sont formulées de manière ouverte (Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon, et al., 2008, p. 113)¹⁶⁴. Nous avons également privilégié les questions courtes¹⁶⁵ et l’utilisation d’un vocabulaire simple, mais néanmoins précis, et dénué de tout jargon académique (Demers, 2003, p.190). Suivant les recommandations de Yin (2009), les questions ont également été rédigées de façon à paraître naïves sur le sujet, permettant ainsi aux acteurs de s’exprimer plus librement¹⁶⁶ et facilitant aussi les confidences (Alvesson, 2003).
- Enfin, nous avons veillé à adopter pendant les entretiens une attitude propice à minimiser les mécanismes de défense des répondants, les biais associés, afin de libérer leur parole. C’est ainsi, que nous avons adopté une attitude positive inconditionnelle¹⁶⁷ et empathique¹⁶⁸, en concordance avec les préconisations d’Evrard *et al.* (2009, p. 91). Plus largement, nous nous sommes attachés à conserver une attitude d’ouverture, et ce, à toutes les étapes de la recherche, le chercheur devant pouvoir être surpris par ses données et disposer d’une certaine tolérance face à leur complexité (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 137)

¹⁶³ « *The fewer, the more open-ended the questions are, the better* » (Merriam, 2009, p. 104)

¹⁶⁴ Notons que les questions ouvertes ont pour avantage de recueillir des données à la fois plus riches et plus variées mais également de permettre l’étude de la saillance des phénomènes (éléments venant en premier à l’esprit des répondants) (Gavard-Perret et al., 2008, p. 113). Par exemple, à la question « Pour qui évaluez-vous la performance du pôle ? », il est intéressant de considérer quelle a été la première partie prenante citée et les éventuels commentaires du répondant.

¹⁶⁵ Conformément aux recommandations de Saunders, Lewis et Thornhill (2007, p. 324) et de Gavard-Perret *et al.* (2008, p. 114), ces derniers préconisant de ne pas dépasser 20 mots par question.

¹⁶⁶ Yin (2009, p. 107) note ainsi « *The specific questions must be carefully worded, so that you appear genuinely naïve about the topic and allow the interviewee to provide a fresh commentary about it* ».

¹⁶⁷ *i.e.* neutre de tout jugement : « *tout peut être dit et tout ce qui est dit est important* » (Evrard, et al., 2009, p. 91)

¹⁶⁸ Rappelons qu’Evrard et al. (2009, p. 91) définissent l’attitude empathique comme « *la capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l’interviewé(e) et de lui restituer cette compréhension*. ». La notion d’empathie est plus largement développée dans la suite de ce travail (cf. Critères de scientificité de la recherche)



Par ailleurs, et conformément aux préconisations de Ghiglione et Matalon (1982), des consignes personnalisées (« selon vous », par exemple) ont été largement utilisées lors de l'administration des entretiens. En effet, une « *consigne trop impersonnelle risque d'être comprise comme demandant une réponse générale et « objective » et suscitera des stéréotypes [...]* » (Ghiglione et Matalon, 1982, p. 82). L'utilisation de consignes personnalisées implique, en effet, davantage le répondant.

Le guide d'entretien (présenté en Annexe 6) a été construit selon le principe de l'entonnoir, recommandé par Gavard-Perret *et al.* (2008) notamment. Ainsi, après une brève introduction (dont les caractéristiques ont été présentées ci-dessus), les différentes questions s'échelonnent du plus général au particulier.

Les premières questions, générales et peu « sensibles » permettent de libérer la parole du répondant (Merriam, 2009) et l'incitent à « *aller en profondeur, à parler du phénomène dans ses propres termes et à aborder les sujets qui lui semblent les plus pertinents dans l'ordre qui lui convient* » (Demers, 2003, p.189). Ainsi, notre première question « *Selon vous, qu'est-ce que la performance des pôles ?* » a été l'occasion pour la très grande majorité des répondants de parler de la performance des pôles en profondeur (certains répondants consacrant plus d'une demi-heure à cette seule question), évoquant les différents éléments qui leur semblent essentiels à considérer. Cette question présente également l'intérêt de préciser quelle signification la personne interrogée accorde au terme « *performance* », celle-ci pouvant différer selon les répondants.

Des questions « *principales* » (au sens de Rubin, H. J. et Rubin, 1995) approfondissent alors les principaux thèmes touchant à notre problématique. Les répondants peuvent aborder spontanément les thèmes présents dans notre guide d'entretien, dans la mesure où l'ordre des questions n'est pas figé. Cette flexibilité permet, en effet, de mieux appréhender la logique personnelle des répondants (Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon, et al., 2008, p. 92). Le tableau ci-dessous présente, en les synthétisant, les différents thèmes et sous-thèmes abordés dans le guide d'entretien destiné aux membres des gouvernances. Notons que les questions « *d'investigation* » et « *d'implication* » (au sens de Rubin & Rubin, 1995) n'y

figurent pas. En effet, les questions d'investigation (qui permettent de clarifier ou d'approfondir une réponse) et les questions d'implication (qui permettent de développer une idée nouvelle ou un concept) ne peuvent être préparées à l'avance et doivent émerger spontanément lors de l'entretien (Baumard, *et al.*, 2007, p. 241). Ces dernières ont un rôle très important, car, comme le note Kaufman, 2011) « *la meilleure question n'est pas donnée par la grille, elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur* ». La pertinence de ces questions repose alors sur les compétences et aptitudes de l'intervieweur (Schwartz et Jacobs, 1979), faisant de l'entretien un art (Grawitz, 2000).

Enfin, la conclusion, si elle est une phase souvent négligée (Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon, et al., 2008, p. 97) reste bien entendu incontournable. C'est pourquoi l'entretien se conclut à la fois par un ensemble de questions signalétiques (qui permettent de saisir l'expérience personnelle, le profil et le parcours de nos interlocuteurs, éléments indispensables pour l'interprétation qu'ils développent de leur action) mais également par quelques questions conclusives (par exemple, « *Avez-vous d'autres remarques à formuler sur le sujet de la performance des pôles de compétitivité ?* »). La Figure 38 présente de façon synthétique la structure et les thèmes abordés dans le guide d'entretien.

Guide d'entretien
<p>Introduction</p> <p><i>Remerciements, présentation de l'objectif de l'étude, rappel que l'objectif n'est pas de juger leurs propos, demande d'autorisation d'enregistrement de l'entretien et proposition d'anonymisation</i></p>
<p>Performance <u>des</u> pôles de compétitivité</p> <p><i>Définition propre à l'acteur de la performance des pôles en général, composantes/dimensions de la performance, variété ou unicité de la performance des pôles de compétitivité</i></p>
<p>Performance <u>du</u> pôle de compétitivité de l'acteur interrogé</p> <p><i>Évaluation de la performance réalisée au sein du pôle (objectifs et modalités de cette évaluation, acteurs impliqués dans la création et la réalisation de l'évaluation) Caractéristiques du pôle influençant l'évaluation de la performance réalisée (pression institutionnelle, impact de la taille, du secteur, du rayonnement international, etc.)</i></p>
<p>Evaluations externes de la performance du pôle</p> <p><i>Avis et ressenti sur les évaluations nationales annuelles et quadriennales, place de l'État dans le dispositif des pôles de compétitivité, utilité/fonction du contrat de performance</i></p>
<p>Conclusion</p> <p><i>Degré de satisfaction global quant à l'évaluation de la performance au sein du pôle, idées, espoirs ou craintes quant aux évolutions futures de l'évaluation de la performance des pôles (tendances), remarques complémentaires</i></p>
<p>Questions signalétiques</p> <p><i>Présentation de l'intervué (parcours et fonction), de l'équipe d'animation et de la gouvernance (statuts) et présentation du pôle (vocation, comparaison avec d'autres types de structures)</i></p>

Figure 38 : Présentation de la structure générale du guide d'entretien
(Source : auteur)

Au total, tous les thèmes ont été abordés dans les entretiens, de façon plus ou moins approfondie, selon les interlocuteurs et selon le degré de saturation. En effet, la flexibilité du guide d'entretien s'exprime également dans les questions posées, qui se sont focalisées sur les aspects qui n'avaient pas atteint la saturation. Ainsi, si nous avons essayé de conserver un canevas semblable, nous avons mis l'accent, au fil des entretiens, sur les questions qui n'atteignaient pas la saturation. Comme que le note Glaser et Strauss (1967, p. 65), la saturation ne survient en effet pas d'un seul tenant pour toute la recherche, mais par catégories : « *As he sees similar instance over and over again, the researchers becomes empirically confident that a category is saturated* ». L'ensemble de ces considérations a présidé à la création du guide d'entretien destiné aux Directeurs de pôles.

4.3.2. Analyse des données recueillies

L'analyse qualitative, comme « *acte de résolution de l'intrigue de la recherche* » (Paillé, 2012, p. 50) est effectuée au travers d'un ensemble d'opérations d'extraction et de production du sens, et ce, à partir des matériaux soumis à l'examen du chercheur. Nous avons fait le choix d'inscrire notre méthodologie d'analyse des données dans l'approche développée par Paillé (Paillé, 1994, 2009 ; Paillé et Mucchielli, 2012)¹⁶⁹, qui émane principalement de la théorie ancrée (Grounded theory, Glaser et Strauss, 1967 (trad.. 2010)). Comme pour toute méthodologie de recherche, il est essentiel pour la validité de celle-ci, que le chercheur expose et explicite avec le plus de précision possible les opérations effectuées sur les matériaux mobilisés (Drucker-Godard, *et al.*, 2007). Nous présentons ainsi de façon détaillée les analyses qualitatives réalisées sur les données recueillies, à savoir un examen phénoménologique des entretiens (4.2.2.1), puis une analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes, outil d'analyse destiné à tirer une théorisation du vécu des acteurs (4.2.2.2).

4.3.2.1. Examen phénoménologique des entretiens

Afin de pouvoir effectuer un examen rigoureux des entretiens, ceux-ci ont été enregistrés (avec l'accord des personnes interviewées) et intégralement retranscrits au fur et à mesure de leur réalisation (l'Annexe 11 présente un exemple d'entretien retranscrit). La **retranscription des entretiens** permet en effet de répondre aux impératifs d'enracinement¹⁷⁰, d'exhaustivité¹⁷¹, de complétude¹⁷², de justesse¹⁷³, de

¹⁶⁹ Ces auteurs, en particulier Pierre Paillé, ont en effet consacré de nombreux travaux académiques et pédagogiques aux méthodes d'analyse qualitative, et notamment aux différentes techniques de codage. Ils explicitent et détaillent très finement les processus intellectuels à l'œuvre tout au long de la démarche de découverte et de construction de sens, ce qui est (étonnamment) peu couvert dans la littérature. C'est la raison pour laquelle notre étude se réfère à de nombreuses reprises à ces travaux, auxquels elle est redevable.

¹⁷⁰ La restitution écrite des données permet au chercheur d'accéder ultérieurement à la logique propre des acteurs, et ce, d'une façon authentique et fidèle.

¹⁷¹ La restitution écrite des données offre la possibilité au chercheur d'accéder à toutes les informations entendues et à toutes les réflexions menées lors de son analyse.

¹⁷² La restitution écrite des données permet au chercheur de « *rapporter, le plus complètement possible, le jeu complexe de la pensée, des actions et des interactions sur lesquelles se fonde – et par lesquelles se livre – l'expérience humaine et sociale* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 77)

¹⁷³ La restitution écrite des données offre au chercheur la possibilité, pour arriver à l'interprétation la plus *juste* possible, de réexaminer les témoignages livrés et éventuellement de les réinterpréter.



communicabilité¹⁷⁴ et de conservation¹⁷⁵ des données, impératifs évoqués par Paillé et Mucchielli (2012, pp. 77-78)¹⁷⁶. Notons que si ce travail de retranscription a été réalisé dans l'objectif d'être le plus fidèle possible, celui-ci reste toutefois également un travail de traduction (Van den Maren, 1996), dans la mesure où toutes les composantes d'un entretien ne peuvent être retranscrites (ton, intensité de la voix, durée des hésitations, etc.), ce qui implique *de facto* que la retranscription des entretiens participe du processus d'analyse du corpus des données en lui-même (Paillé et Mucchielli, 2012). Néanmoins, toute la partie « verbale » a été consignée avec précision.

L'examen phénoménologique des données, *i.e.* l'étude descriptive rigoureuse des données, confère un ancrage empirique solide à une recherche qualitative (Paillé & Mucchielli, 2012)¹⁷⁷. Il se définit par « *une volonté de s'en tenir aux phénomènes, seule réalité dont nous disposons, et de les décrire tels qu'ils apparaissent, sans référence à une théorie explicative ni à des causes. [...] L'attitude phénoménologique se caractérise donc par le recours systématique à la description du vécu, sans y substituer un mécanisme explicatif, lequel [aurait] tendance à réifier les concepts* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.41). La phénoménologie est donc considérée ici dans son acception méthodologique et non philosophique. Surtout développé par Husserl (1913, trad. 1985), ce rejet des mécanismes explicatifs se retrouve déjà dans la pensée de Dilthey (1895, trad. 1947), père de l'approche épistémologique compréhensive (elle-même précurseur de l'interprétativisme). En effet, Dilthey, en soulignant la différence fondamentale qui existe entre les sciences humaines (« *sciences de l'Esprit* », *Geisteswissenschaft*) et les sciences naturelles (« *sciences de la Nature* », *Naturwissenschaft*) affirme que les méthodes mises en œuvre dans le cadre des sciences naturelles ne peuvent être mobilisées par les sciences humaines, car elles

¹⁷⁴ La restitution écrite des données permet au chercheur de les transmettre plus aisément.

¹⁷⁵ La restitution écrite des données rend possible la réalisation de classification et d'annotations d'un grand corpus de données et permet également des interruptions dans le travail d'analyse.

¹⁷⁶ Ces deux auteurs soulignent par ailleurs la nécessité d'effectuer une restitution écrite, à la fois des entretiens, mais aussi des réflexions du chercheur. C'est la raison pour laquelle, les réflexions et commentaires qui ont émergé lors des entretiens ont également été mis par écrit (prise de note synthétisée au sein de fiches d'entretiens, qui récapitulent, à l'issue de chaque entretien, le contexte et les apports de l'entretien (Huberman et Miles, 2003). Ces fiches ont été réalisées au fur et à mesure de la réalisation des entretiens afin de faciliter le traitement progressif des données recueillies (Musca, 2006) et pour permettre d'enrichir notre guide d'entretien.

¹⁷⁷ « *toute recherche qualitative qui souhaite profiter d'un bon ancrage empirique devrait comprendre un examen phénoménologique initial des données d'entretien* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 139)

subordonnent le réel à un système de causalité prédéterminé (le chercheur en Sciences exactes se plaçant dans des conditions d'expérimentation répondant à l'*a priori* du « *toutes choses égales par ailleurs* »). Or les Sciences humaines se caractérisent par la recherche des significations et se doivent donc de tenir compte du contexte, seul à même de faire émerger les significations¹⁷⁸. L'examen phénoménologique des données d'entretien suppose que le chercheur fasse temporairement abstraction des préconceptions et des catégories qu'il pourrait avoir construites *a priori*, mais aussi de ses jugements et opinions (principe de l'*epochè* d'Husserl, 1929, trad.. 2000). Il doit, en outre, conserver l'attitude empathique présidant constamment à la conduite des entretiens. De plus, un même concept pouvant faire l'objet de différentes définitions dans la littérature, il est essentiel que le chercheur s'astreigne à « *mettre entre parenthèses* » les définitions conceptuelles qu'il a pourtant fait émerger grâce à la revue de la littérature (Angot et Milano, 2007, p. 174). En effet, cette démarche est essentielle pour pouvoir aborder l'analyse des données avec l'ouverture d'esprit que cette étude requiert.

L'examen phénoménologique de chaque entretien a donné lieu en pratique à la rédaction d'un récit phénoménologique (un exemple est présenté en Annexe 12)¹⁷⁹. Son élaboration répond à un cahier des charges très précis. La première étape consiste à effectuer plusieurs lectures attentives de chaque entretien en lien avec la problématique. Dans un deuxième temps, le chercheur fait ressortir, de façon synthétique, un ensemble d'énoncés appropriés (phrases « *allant à l'essentiel par rapport à la portion du corpus abordée* », Paillé & Mucchielli, 2012, p. 147)¹⁸⁰. Seuls les énoncés susceptibles de faire avancer la réflexion autour de la problématique ont été retenus. De plus, un intérêt particulier est porté à la structure de la pensée des acteurs. En cela, notre démarche se rapproche du « *déchiffrement structurel* » décrit

¹⁷⁸ constituant ainsi un cercle herméneutique. Ce concept, esquissé par Schleiermacher (1805, 1809-1810, 1819, 1829) (concept par la suite largement précisé et approfondi par Dilthey, 1895, trad. 1947). Il rend compte du fait que la compréhension d'un texte, par exemple, passe par celle de l'œuvre dans laquelle le texte s'insère mais que parallèlement l'œuvre elle-même ne peut se comprendre que via la compréhension des textes qui la constituent. Giddens (1987) va plus loin en adoptant le postulat épistémologique que les sciences sociales sont mues par une double herméneutique (« *La compréhension du monde naturel demande elle-même des cadres de signification, mais le monde social, en outre, se constitue lui-même comme ayant une signification* », Rojot, 2010).

¹⁷⁹ Suivant les recommandations de Paillé et Mucchielli (2012), les récits phénoménologiques ont été rédigés à la première personne.

¹⁸⁰ Ils peuvent être directement tirés du corpus ou créés par le chercheur. Dans ce second cas, la reformulation effectuée par le chercheur se doit d'être « authentique » (Paillé & Mucchielli, 2012).



par Bardin (2003, p. 96) comme la recherche, « *sous l'apparent désordre thématique, [... de] la structuration spécifique, la dynamique personnelle, qui, en filigrane du flot de paroles, orchestre le processus de pensée de l'interviewé* ». La rédaction du récit phénoménologique permet ainsi de présenter de façon fluide et descriptive les fondamentaux de la logique mis en avant par l'acteur (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 148). Mais surtout, c'est l'exercice rédactionnel en lui-même, le fait de passer de l'oralité à l'écrit, qui aide le chercheur à bâtir sa compréhension précise et fidèle de la pensée et de la logique d'action des acteurs. Cet exercice le met en condition pour effectuer les analyses ultérieures, à savoir dans notre cas, l'analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes.

Cet examen a donc pour objet une étude empirique rigoureuse des données issues des entretiens, et correspond à notre volonté de donner la parole aux acteurs, de saisir le plus précisément possible leur point de vue ainsi que la logique qui préside à leur témoignage, afin de placer leur expérience au centre de notre réflexion.

4.3.2.2. Analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes

Nous avons choisi de réaliser notre analyse du corpus de données par codage. Le terme de « *codage* » désigne l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur « *transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde « des sens » au monde « du sens »* » (Allard-Poesi, 2003, p. 246). Nous utilisons plus particulièrement la méthodologie d'**analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes**. La notion de « *catégorie conceptualisante* » (forme d'annotation qui comprend une dimension conceptuelle ; la définition de cette notion est approfondie p.206) a été formalisée par Pierre Paillé (1994 ; 2009 notamment). Si le terme de codage est très largement utilisé dans la littérature (Huberman et Miles, 2003 ; Thiétart, 2007 ; Gavard-Perret, Gotteland, Haon, *et al.*, 2008), notons d'emblée que Paillé et Mucchielli (2012) rejettent l'utilisation de ce terme, qui selon eux, fait trop référence aux « *codes* », terme correspondant à un type précis et surtout très limitatif

d'annotations¹⁸¹. De plus, le terme en lui-même comporte une connotation cryptographique. En effet, si l'on considère la définition du codage proposée par Bardin (2003, p. 134), « *transformation – effectuée selon des règles précises – des données brutes du texte* », ce terme fait davantage référence à l'action de transformation ou de transcription à partir d'un code existant, qu'à la conception des « codes » en eux-mêmes, *i.e.* l'opération que souhaite effectivement réaliser le chercheur. En effet, dans un « codage », l'intérêt ne réside pas dans la transformation du texte en un autre plus court à l'aide d'une clé ou de règles précises (le code) mais dans la conception, l'élaboration même des « codes » (ici, des catégories conceptualisantes). Il faudrait donc plutôt parler de « formulation » ou de « construction » de catégories conceptualisantes. Toutefois, compte-tenu du vide sémantique, dans un souci de clarté, de compréhensibilité et bien sûr pour faciliter la communication avec la communauté scientifique, nous conservons ici le terme de « codage ».

La méthode d'analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes s'inscrit dans les prolongements de l'approche de la théorie ancrée (*Grounded Theory*) développée par Barney Glaser et Anselm Strauss dès 1965 (Glaser, 1965 ; Glaser et Strauss, 1965). Celle-ci, à la fois théorie et méthode de recherche, a été développée comme une alternative à l'hégémonie du paradigme quantitatif en Sciences sociales, devenant ainsi le fer de lance d'une « *révolution qualitative* » (Denzin et Lincoln, 1994, p. IX). Elle a ainsi largement participé à légitimer les méthodes qualitatives¹⁸² en montrant le caractère *scientifique* qui leur est inhérent et surtout leur potentiel conclusif (et non seulement exploratoire) qu'elle recèle (Garreau et Bandeira de Mello, 2010). La théorie ancrée repose sur l'idée que le chercheur ne doit pas développer ses théories à partir d'hypothèses préalables, mais en partant des données de terrain. Leur position se résume très bien par un court extrait de leur ouvrage, où, critiquant les positions de Merton (1964), ils affirment : « *His reasoning necessarily*

¹⁸¹ Le terme « d'annotation », qui correspond au résultat matériel obtenu en pratique ne semble pas opportun non plus. En effet, l'action d'annoter fait plus référence à l'acte d'écriture de notes plus qu'à une véritable transformation ou une réflexion sur ce qui est écrit, omettant ainsi la véritable valeur ajoutée du chercheur.

¹⁸² A cette époque, le manque de codification des méthodes d'interprétation qualitative des données de terrain conduisait les auteurs, dont, par exemple, Riley (1963, p. 26), à considérer qu'elles « *méritent à peine le nom de méthodes* ». La *Grounded Theory*, en revanche, « *est une méthode au sens plein du terme* », apportant « *une vision du monde articulée à une pratique autour d'un objectif de quête de connaissance rigoureuse* » (Paillé, 2010, p. 67).



leads to the position that data should fit the theory, in contrast to our position that the theory should fit the data » (Glaser et Strauss, 1967, p. 261)¹⁸³. La théorie ancrée prend ses racines dans la sociologie interactionniste (Mead, 1934a, 1934b) et le pragmatisme (Pierce, C. S., 1965) mais aussi dans les domaines de l'anthropologie et de la sociologie qualitative de l'école de Chicago (Thomas et Znaniecki, 1918 ; Park et Burgess, 1925 ; Zorbaugh, 1929), dont les auteurs avaient notamment déjà montré l'intérêt de l'utilisation de données issues du terrain pour la recherche sociologique. Les apports de la théorie ancrée résident donc surtout dans la nouvelle approche qu'elle propose (à savoir partir du terrain) et les outils qu'elle offre aux chercheurs pour développer une véritable compréhension empirique du terrain (Charmaz, 2003), et ce, dans une volonté de développer une connaissance scientifiquement valide. En d'autres termes, leur apport fondamental et le caractère unique et novateur de leur contribution est d'avoir su, en mêlant discipline et créativité (Wiener, 2008) d'une façon « artistique » (Paillé, 2010, p. 61), atteindre « *l'alchimie de la théorie émerge[a]nt rigoureusement du terrain* » (Paillé, 2010, p. 68). Si cette approche est avant tout « *une façon générique, naturelle et logique d'aborder un corpus de données qualitatives de terrain avec un regard conceptuel* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 30), elle a néanmoins fait l'objet de critiques, portant principalement sur la sensibilité des théories qui en sont issues (car intimement liées à un terrain), et les difficultés de mise en pratique, notamment pour sa version originale (Van Maanen, 1988 ; Strauss et Corbin, 1990 ; Denzin, 1996 ; Goulding, 2001). Ces considérations ont d'ailleurs conduit Glaser et Strauss à apporter chacun des modifications à la théorie originelle, la faisant évoluer dans diverses directions, parfois contradictoires (Strauss, 1987 ; Strauss et Corbin, 1990 ; Glaser, 1992 ; Strauss et Corbin, 1998). Ils ont été suivis en cela par de nombreux autres auteurs tels Brott (2002), Charmaz (1983, 2006), Demazière (1997) ou encore Pidgeon (1991). Nous avons pris en compte ces différents points de vue et approches pour *in fine* retenir l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes, adaptation de la théorie ancrée développée par Pierre Paillé, et ce, tant pour sa clarté qu'en raison du double souci de rigueur méthodologique et de facilité de mise en œuvre qui la guide. La description précise et

¹⁸³ Strauss (1991, p. 12) ajoute que « *les données viennent en premier, ensuite la théorie [. On] ne peut pas plaquer une théorie préconçue sur les données* ».

opérationnelle des opérations analytiques à réaliser est d'un secours évident dans la systématisation du travail.

En pratique, cette méthodologie d'analyse se structure en deux temps, elle débute par une déconstruction des données (codage à l'aide de catégories conceptualisantes) et se poursuit par leur reconstruction (théorisation)¹⁸⁴.

- **De la déconstruction...**

La phase de déconstruction repose sur le codage du corpus de données (transcriptions d'entretiens), *i.e.* l'annotation analytique du corpus. Cette phase est essentielle. En effet, le processus de codage des données aide le chercheur à s'affranchir des anecdotes ou récits particuliers développés par les acteurs, à gérer de façon rationnelle le volume très important de données recueillies et lui fournit donc à la fois un moyen d'organiser et d'interpréter les données (Glaser et Strauss, 1967 (trad. 2010)) mais aussi de structurer sa réflexion. Différentes méthodologies utilisent la technique d'analyse par codage. La différence entre ces méthodologies repose sur le type d'annotations effectuées. Pour le codage que nous réalisons, il ne s'agit pas de repérer des thèmes (analyse de contenu, analyse thématique) ou de produire des énoncés (analyse phénoménologique), des rubriques ou des codes, qui restent des approches éminemment descriptives, mais de concevoir des « *catégories conceptualisantes* ». Avant d'approfondir cette notion et afin de clarifier les différences existant entre les différents types d'annotations mobilisables pour réaliser une analyse qualitative, le Tableau 16 reprend les cinq principaux types d'annotations existant dans le cadre des analyses qualitatives et, pour chacun, précise les méthodologies qui les mettent en œuvre, le principe devant guider le chercheur dans l'exercice d'annotation, les questions qu'il doit se poser en annotant¹⁸⁵, mais également la finalité de chaque type d'annotation. Enfin, et toujours dans un souci de clarté, un court extrait d'un des entretiens que nous avons mené est annoté selon les différents types d'annotations présentés.

¹⁸⁴ Nous empruntons le vocable de déconstruction/reconstruction à Deslaurier (1991). Celui-ci nous semble en effet particulièrement bien représenter les processus à l'œuvre.

¹⁸⁵ En effet, « *L'analyse qualitative est, par essence, l'activité d'un esprit [...] qui pose des questions au matériau devant [lui] et génère en retour des thèmes, énoncés, catégories qui tiennent lieu de réponse circonstanciée* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p.146)



Tableau 16 : Types d'annotations en analyse qualitative

(Source : construit par l'auteur à partir de Paillé & Mucchielli, 2012, pp. 17-21)

	Types d'annotations				
	Rubrique	Thème	Énoncé	Code	Catégorie conceptualisante
Méthode	-	Analyse de contenu, analyse thématique	Examen phénoménologique	-	<i>Analyse à l'aide de catégories¹⁸⁶ conceptualisantes</i>
Principe	Renvoie au sujet abordé mais sans renseigner sur ce qui a été dit à ce propos	Renvoie au sujet abordé en fournissant des indications sur la teneur des propos	Synthétise le contenu du propos par des expressions ou de courtes phrases	Attribue un code alphanumérique à une rubrique, un thème ou un énoncé	<i>Propose une désignation substantive à un phénomène apparaissant dans le corpus analysé</i>
Question posée	Quel est le sujet de l'extrait analysé ?	Quel thème précis est soulevé ? De quoi est-il question au juste dans l'extrait analysé ?	Comment résumer les propos tenus par l'acteur dans l'extrait correspondant ?	-	<i>Quel phénomène est à l'œuvre ? Quel phénomène transparait des propos tenus par les acteurs ?</i>
Fonction	Étiqueter	Étiqueter et dénoter	Résumer, synthétiser ou reformuler	Codifier (dans un sens quasi-cryptographique)	<i>Théoriser</i>
	Permet de classer, de repérer rapidement des extraits portant sur un même sujet	Permet de classer, de repérer les éléments importants d'un corpus et ainsi d'en avoir une vue d'ensemble (analyse thématique)	Permet de saisir l'essentiel du propos sans avoir à recourir au texte original en s'attachant à rester au plus près du terrain (examen phénoménologique)	Permet l'utilisation de certains logiciels (l'amélioration des logiciels actuels rend toutefois ces codes de moins en moins utiles aujourd'hui)	<i>Permet d'atteindre un certain niveau d'abstraction (posture conceptuelle et non uniquement descriptive)</i>
Exemple	« bah tous ces trucs [indicateurs de performance] qui conduisent à embaucher quelqu'un pour faire de l'appel téléphonique, déjà, ils ne sont pas bons » (entretien n°2)				
	Limites des indicateurs de performance	Problèmes du suivi de certains indicateurs de performance	Les indicateurs de performance qui nécessitent d'embaucher pour être complétés, ne sont pas pertinents	LIM_IP (pour limite des indicateurs de performance)	<i>Inadaptation des indicateurs aux réalités du terrain</i>

¹⁸⁶ Le terme « *Catégorie* » est défini dans son acception générique, comme une classe regroupant des objets de même nature. Toutefois, les confusions qui risquent de s'ensuivre entre les termes de thème, de rubrique et de catégorie nous incitent à ne pas considérer cette acception et à ne retenir que les seules catégories « *conceptualisantes* ».

Une catégorie conceptualisante se définit comme une « *production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.316). En d'autres termes, elle constitue une annotation du corpus de données (par exemple dans notre cas des transcriptions d'entretiens) mais qui, contrairement aux autres types d'annotations, vise à repérer et identifier les phénomènes sous-jacents à l'œuvre (actions, processus, incidents, logiques d'acteurs, ...). L'objectif du chercheur est d'accéder au sens des propos tenus par les acteurs, aux significations qu'ils recèlent et donc aux phénomènes sous-jacents qu'il fait ainsi émerger (Paillé, 2007). Ces annotations¹⁸⁷ ne constituent donc nullement une synthèse des propos des acteurs, mais elles traduisent de façon documentée notre compréhension des phénomènes qui sont en lien avec la problématique de recherche que nous explorons.

La création de catégories conceptualisantes comprend une dimension conceptuelle, car elle se situe d'emblée à un certain niveau d'abstraction (cf. Figure 39) et participe à la « problématisation » (Allard-Poesi, 2011). La catégorie « *n'est pas une entité objective, elle est l'expression d'une lecture du réel qui pourra prendre autant de formes que le phénomène le permet* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 345). Elle est donc éminemment subjective. Mais à l'instar de Poupart (1993, p. 108), qui s'intéresse aux interviewers en situation d'entretien, nous avançons que la subjectivité du chercheur est peut être « *moins un obstacle à vaincre qu'une ressource à utiliser dans la production de connaissances* ».

¹⁸⁷ Le caractère écrit de ces annotations est très important. En effet et pour reprendre les mots d'Amorim (2007, p. 18, dans Paillé & Mucchielli, 2012, p. 319), « *si l'on ne peut pas dire que les mots sont la réalité, on peut en revanche affirmer, à la suite du psychanalyste Jean-Pierre Lebrun, qu'ils produisent la visibilité et l'audibilité de la réalité* ».

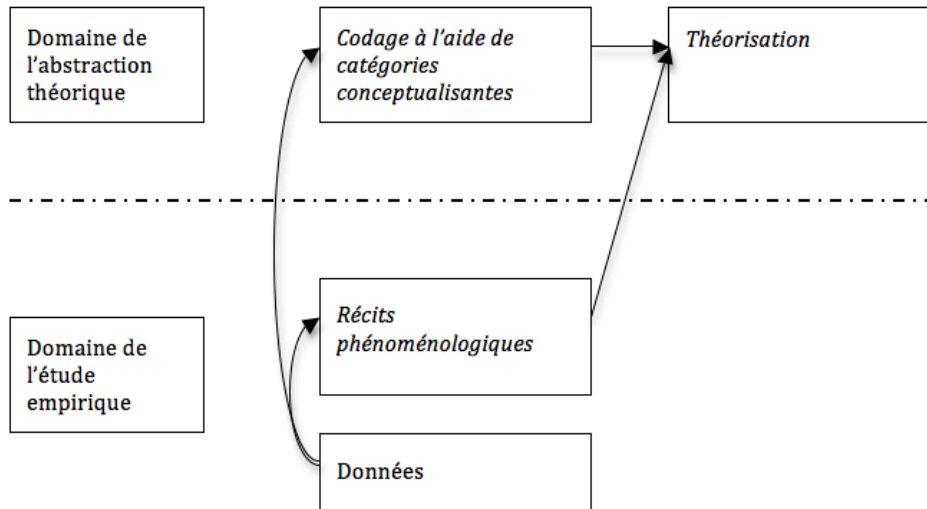


Figure 39 : La dimension conceptuelle de l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes (Source : auteur)

Outil de conceptualisation, la catégorie conceptualisante est également et par essence une notion dynamique, toujours en construction. Elle évolue au fil de la compréhension que construit le chercheur du phénomène. Et en cela, elle s'adapte très bien au processus itératif que nous avons adopté, alternant collecte des données et analyse des entretiens. Cette démarche a, en effet, pour avantage de permettre, après quelques entretiens et leur codage, d'identifier d'éventuelles pistes à approfondir lors des entretiens suivants et ainsi d'améliorer notre compréhension des phénomènes à l'œuvre, tout en faisant évoluer notre codage (*i.e.* nos catégories, leurs définitions et leurs caractéristiques)¹⁸⁸.

Afin de rendre plus concrète la notion de catégorie conceptualisante, la Figure 40 présente l'extrait d'un de nos entretiens, codé à l'aide de catégories conceptualisantes. La Figure 41 présente, quant à elle, un extrait de l'arbre des catégories conceptualisantes hiérarchisées, tel qu'il apparaît à la fin de notre recherche. Celui-ci n'a en effet pas cessé d'évoluer, tout au long du processus de codage et de mise en relation des catégories.

¹⁸⁸ Suivant les préconisations d'Allard-Poesi (2011), et pour limiter le risque de circularité, nous avons également été attentif à l'hétérogénéité de notre matériau de recherche lors du codage.

X : Les indicateurs de performance, on les a choisis sur la base de l'intérêt d'abord des pouvoirs publics, qu'est-ce que les pouvoirs publics regardent en particulier dans la production ou l'action et la production des pôles de compétitivité, on a tout particulièrement regardé cela et on a fait en sorte d'être cohérents avec ça. On essaie même d'anticiper parce qu'à la dernière évaluation, on voit qu'il y a beaucoup plus d'indicateurs, de questions nouvelles qui se traduisent en indicateurs qui nous ont été demandés par rapport à l'évaluation précédente, que je n'ai pas connue, mais qui était beaucoup plus « soft ». On sent,

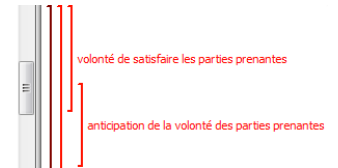


Figure 40 : Extrait d'entretien codé à l'aide de catégories conceptualisantes
(Source : auteur)

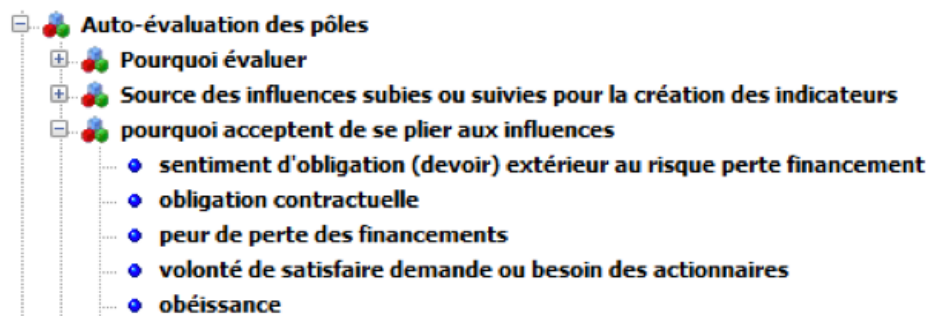


Figure 41 : Extrait de l'arbre des catégories conceptualisantes
(Source : auteur)

L'utilisation d'un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives (QDA Miner) a permis de réaliser ces différentes opérations de codage et de réorganisation des catégories avec plus de rapidité et de clarté. En effet, si ces logiciels « *ne se substituent pas au chercheur [...] ils permettent d'interagir en profondeur avec les données tout en introduisant de la souplesse et de la flexibilité* » (Musca, 2006, p. 169). Ils permettent, en outre, de rendre les procédures plus systématiques et explicites, mais aussi le travail plus exhaustif et moins fastidieux (Huberman et Miles, 2003), améliorant ainsi la transparence et la rigueur méthodologique (Saunders, et al., 2007). Cependant, il est important de souligner que ces logiciels ne réalisent ni l'interprétation des données (Paillé, 2011), ni la création de catégories ou les liens entre les catégories. En effet, simples outils, ils ne peuvent s'utiliser sans méthode (Flick, 2009), *i.e.* sans une connaissance approfondie des techniques de codage. Leur utilisation présente, en outre, le risque de se révéler chronophage (Garreau et Bandeira de Mello, 2008) tant leur utilisation nécessite une appropriation préalable. *QDA Miner* présente de ce point de vue l'avantage de proposer des fonctionnalités avancées, tout en offrant une grande simplicité d'utilisation.

- ... à la reconstruction des données

La première phase de déconstruction du corpus de données réalisée sous la forme d'un codage à l'aide de catégories conceptualisantes a permis d'amorcer l'analyse du corpus d'entretien (celle-ci contenant un « surplus » par rapport aux données en elles-mêmes¹⁸⁹), et donc une ébauche de théorisation (« *coding starts the chain of theory development* », Charmaz, 2003, p. 258). Cependant, la théorisation est un processus assez complexe, qui ne se limite pas à la définition de catégories conceptualisantes. En effet, la véritable contribution du chercheur ne réside pas dans l'établissement d'une liste des catégories conceptualisantes, mais dans l'argumentation générale qu'il développe autour de la résolution de l'énigme de la recherche (Paillé & Mucchielli, 2012) permettant d'articuler l'ensemble des données et de faire progressivement émerger un sens. C'est la raison pour laquelle la théorisation se poursuit et s'amplifie durant la seconde phase de l'analyse, qui repose sur le principe de la reconstruction. D'une façon imagée, la première phase de déconstruction nous a permis de dégager et former différentes pièces d'un puzzle, que cette seconde phase a pour objet de reconstruire. Celle-ci a en effet pour objet de « *proposer un nouvel assemblage des données, porteur d'un sens nouveau, celui dégagé par l'analyste* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et al., 2008, p. 256). En pratique, cette reconstruction s'effectue grâce à la mise en relation des phénomènes (par l'intermédiaire des catégories conceptualisantes qui les dénomment), leur intégration et leur modélisation (Paillé & Mucchielli, 2012).

La mise en relation des catégories conceptualisantes consiste à mettre en évidence les liens qui les unissent. La définition de ces liens peut provenir du discours des acteurs (mode empirique de mise en relation), d'intuitions ou de conjectures du chercheur (mode spéculatif de mise en relation), mais elle peut également être suggérée par la littérature (mode théorique de mise en relation des phénomènes) (Paillé, 1994 ; Paillé et Mucchielli, 2012). Ce dernier aspect est très important. En effet, la forte

¹⁸⁹ Comme nous le rappellent en effet Bergé et Paillé (2011), « *L'analyse se distingue de la description, en ce qu'elle crée un discours nouveau. Analyser ne se limite pas à une organisation des données, mais suppose la création d'un surplus, qui révèle quelque chose de nouveau, de non-évident ou qui permet d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée* ».

composante empirique de l'analyse qualitative des données recueillies ne signifie nullement que la théorie est écartée de l'analyse. Au contraire, celle-ci en est une partie prenante centrale, la compréhension des phénomènes étudiés passant notamment par la mobilisation de référents théoriques.

Les liens ainsi mis en évidence peuvent être de diverses natures, comme des liens de causalité par exemple mais ils peuvent revêtir les aspects plus divers visant à « *dévoiler, exposer, révéler, susciter, interpellier, solliciter, déclencher, entraîner, provoquer, activer, ranimer, raviver, alimenter, amplifier, accentuer, accélérer, précipiter, renforcer, intensifier, aggraver [ou encore] exacerber* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 384) une autre catégorie. Chaque lien a été examiné, tout d'abord dans le but de nous assurer qu'il ne s'agissait pas d'une relation fortuite mais bien d'un véritable lien *consistant* entre les phénomènes, mais aussi pour le caractériser de la façon la plus précise, et surtout la plus juste possible.

Nous avons ainsi réalisé une analyse transversale des catégories conceptualisantes précédemment définies, en mettant en perspective les événements singuliers, pour tenter d'en dégager le schéma général. Cette phase de recherche des configurations (*i.e.* de construction d'ensemble cohérents par mise en relation) et de théorisation nous a conduits à prendre du recul par rapport à chaque entretien pris individuellement. Il ne s'agit cependant pas de nous détacher totalement de la parole des acteurs, mais plutôt *d'insérer leur parole* au sein d'une analyse théorisante (Paillé & Mucchielli, 2012). C'est pourquoi, en appui de notre raisonnement, nous avons régulièrement intégré des extraits de témoignages. L'intérêt de l'examen phénoménologique des entretiens, qui nous ont permis préalablement de nous imprégner en profondeur de la parole (« pure », *i.e.* non transformée) des acteurs, apparaît ainsi. Plus encore, cette démarche illustre de façon prégnante la complémentarité entre l'examen phénoménologique des données et leur analyse à l'aide des catégories conceptualisantes.

La phase de reconstruction suppose également une étape de contraction de l'analyse, également appelée « *resserrement analytique* » (Paillé et Mucchielli, 2012). En effet, dégager des catégories conceptualisantes et définir les liens qui les unissent, conduit



rapidement à un foisonnement presque obscur. Il s'agit dès lors pour le chercheur de repérer les piliers futurs de son analyse et de son argumentation, et d'y intégrer les autres contributions de son analyse. Dès lors, le chercheur, « *qui s'était relativement tu en présence d'un matériau dont il escomptait apprendre, doit à présent se prononcer, choisir, juger, affirmer, s'exposer* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 397). Pour l'aider dans ce travail, Miles et Huberman (2003) conseillent au chercheur de construire des matrices, des tableaux et des schématisations, produits émergents et provisoires de la recherche (Giroux, 2003), qui permettent de raffiner l'analyse et de préciser les concepts (Meyer, A. D., 1982). Ils conseillent également au chercheur de se faire l'« *avocat du diable* » de leur propre recherche, remettant constamment en cause ses interprétations, en les confrontant à la littérature ou à des contre-exemples empiriques. A ce stade, nous tenterons également de dégager une modélisation qui consiste, autour de l'identification d'un fil conducteur transversal à la recherche (phénomène que l'on peut qualifier de central ou de polaire), de reproduire, le plus fidèlement possible, l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles qui caractérisent ce phénomène (Paillé, 1994, p. 174). En d'autres termes, il s'agit de trouver la formulation conceptuelle¹⁹⁰ qui décrit et explique le mieux et le plus simplement possible les données recueillies sur le phénomène étudié (Giroux, 2003)¹⁹¹.

Pour ces dernières étapes de théorisation, la subjectivité du chercheur est l'une des composantes essentielles de l'analyse, elle est « *l'incarnation de la théorisation* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 397). Ces auteurs en concluent d'ailleurs, qu'à cette étape, c'est « *le doute, l'humilité, le sentiment de la relativité des choses [qui] sont les caractéristiques les plus importantes* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 405). Cette subjectivité, si elle est assumée, nous amène toutefois à nous interroger sur la scientificité de notre recherche.

¹⁹⁰ Allant au-delà de la définition d'un simple énoncé, la mise au point d'une formulation possède de façon intrinsèque une dimension conceptuelle et s'apparente ainsi à une « *trame narrative conceptuelle* » ou à des « *formules langagières globalisantes destinées à saisir dans toute leur complexité les phénomènes analysés par le chercheur* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 32)

¹⁹¹ Notons que la phase de reconstruction des données est également le théâtre de la mise en œuvre par le chercheur d'un « *processus de typification* », qui l'amène à « *simplifier, à schématiser et à réduire à une forme typique une situation concrète en référence à ce qui lui apparaît comme ses éléments les plus caractéristiques* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 54). C'est notamment ce processus de compréhension, allié aux caractéristiques des données elles-mêmes qui nous ont permis de faire émerger deux idéaux-types de pôles (cf. Résultats).

Section 4. Critères de scientificité et éthique de la recherche

Après avoir explicité les présupposés ontologiques et épistémologiques de notre recherche et présenté de façon détaillée la méthodologie que nous avons choisi d'adopter en justifiant les choix qui y sont afférents, il est essentiel d'interroger les critères de scientificité (4.4.1) et d'éthique (4.4.2) qui gouvernent notre recherche.

4.4.1. Scientificité de la recherche

Dans le domaine des études qualitatives il n'y a pas, à l'heure actuelle, de consensus concernant la définition de critères de scientificité (Flick, 2009). Il importe, de ce fait, de se baser sur la littérature en la matière, afin de faire émerger les critères les plus pertinents permettant d'asseoir la scientificité d'une étude qualitative (4.4.1.1.). A la lumière de ces critères, la scientificité de notre démarche sera ensuite documentée (4.4.1.2).

4.4.1.1. Réflexions autour des critères de scientificité des recherches qualitatives

Pendant longtemps, les Sciences sociales ont pris pour modèle les Sciences naturelles et l'épistémologie positiviste qui leur est intimement associée. Elles ont ainsi développé des méthodes quantitatives et standardisées, en adoptant ou adaptant les critères d'objectivité et de validité de la connaissance propres au positivisme (vérifiabilité¹⁹², confirmabilité¹⁹³ et réfutabilité¹⁹⁴ de propositions établies selon une logique déductive). Cette démarche a été notamment suivie par Kirk et Miller (1986) ou encore Madill, *et al.* (2000), qui ont même tenté d'adapter le critère d'objectivité aux analyses qualitatives !

¹⁹² La vérifiabilité postule qu'une proposition théorique doit pouvoir être vérifiée empiriquement.

¹⁹³ Le principe de « confirmabilité » (ou « testabilité », proposé par Carnap en 1936) est préféré aujourd'hui aux principes proposés par les premiers positivistes, car il abandonne l'hypothèse d'une vérité certaine et universelle au profit d'une vérité plus ou moins probable.

¹⁹⁴ Le principe de réfutabilité (Popper, 1959) postule qu'un cas permet de réfuter une loi. Ainsi, s'il est impossible d'affirmer qu'une loi est vraie, il est en revanche possible de la réfuter.



Cependant, ces critères de scientificité ne sont pas applicables dans le cas de recherches non-positivistes. Ainsi, dans le cas de la recherche d'objectivité par exemple, « *les idéaux d'objectivité formulés par les chercheurs ne peuvent être totalement atteints en pratique. Malgré tous les contrôles méthodologiques, l'influence des intérêts du chercheur et de son environnement social et culturel sont difficiles à éviter dans une recherche et dans ses résultats* »¹⁹⁵ (Flick, 2009, p. 14). En effet, comme nous l'avons déjà souligné, la subjectivité du chercheur peut revêtir une place importante dans le processus de la recherche (cf. □ p. 212). La posture interprétative introduit une double subjectivité, celle des acteurs d'une part, mais également celle du chercheur interprétant (Giordano, 2003, p. 21), le contexte social ayant une influence sur la production des connaissances. Ainsi, Paillé et Mucchielli (2012, p. 121) soulignent que le discours du chercheur est « *qu'il le veuille ou non, [...] forcément marqué, en positif ou en négatif, par les empreintes de sa culture d'appartenance sur le plan professionnel [...] (filialités disciplinaires, traditions de recherche, champs de pratique et règles de conduite à divers niveaux)* ». C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous n'avons pas testé la reproductibilité du codage que nous avons réalisé. En effet, une telle vérification reposerait sur le postulat que deux chercheurs devraient arriver à la même catégorisation du corpus. Or, nous avons fait le choix d'une analyse à l'aide de catégories conceptualisantes, qui s'inscrit dans une démarche de théorisation et comprend donc nécessairement une part de subjectivité, qui participe de l'intérêt du travail. Comme l'expriment si justement Paillé et Mucchielli (2012, p. 365) « *comment [alors] la perspicacité, la créativité et l'intuition d'un chercheur peuvent-elles librement s'exercer si le résultat doit être comparable et reproductible ?* ».

Ainsi, même si se défaire du « *carcan de recherche d'objectivité positiviste* » (Olivier de Sardan, 2008) peut se révéler difficile pour nombre de chercheurs en Sciences humaines et sociales (dont par exemple le célèbre sociologue Pierre Bourdieu¹⁹⁶), les

¹⁹⁵ Traduction libre de : « *The ideals of objectivity formulated by methodologists can only be met in parts in conducting concrete research. Despite all the methodological controls, influences from interests, social and cultural backgrounds are difficult to avoid in research and its findings* »

¹⁹⁶ Pierre Bourdieu confiait ainsi à Maître « *dire que l'entretien est un exercice spirituel, ça m'a coûté... J'ai toujours pensé ça, toujours ressenti ça. Mais il y a une espèce de refoulement positiviste : un questionnaire doit être rigoureux, objectif, la neutralité, pas d'investissement... Tu as du connaître aussi cette sorte de masochisme, identifié à la vertu professionnelle. Il a fallu que j'arrive à mon âge, et que j'ai un plus de culot social pour être capable de faire cette transgression* » (propos de Bourdieu cité par Maître, 1995).

idéaux liés à l'objectivité, et plus largement l'ensemble des critères « positivistes » de scientificité, ont connu un véritable et profond « désenchantement » (« *the ideals of objectivity are largely disenchanted* », Flick, 2009, p. 13)¹⁹⁷. Pour autant, le paradigme interprétativiste ne tombe pas dans « *l'anarchie épistémologique* » décrite par Feyerabend dans son célèbre ouvrage *Against Method* de 1979¹⁹⁸. Ainsi, Passeron (2006), qui rejette à la fois la possibilité d'établir la validité d'une recherche en sociologie¹⁹⁹ et aussi les principes de réfutabilité établis par Popper (1959)²⁰⁰, souligne que la recherche doit conserver une visée « scientifique ». Mais alors comment évaluer la scientificité d'une recherche non positiviste ?

Plusieurs démarches visant à définir des critères de scientificité, propres aux recherches non positivistes, ont vu le jour. A partir d'une étude de la littérature, nous avons colligé ces critères, en les regroupant en deux catégories, selon qu'ils correspondent aux précautions à prendre en amont et pendant la recherche, pour asseoir la crédibilité de la recherche (Miles et Huberman, 2008, p. 504) ou aux attitudes que le chercheur doit adopter tout au long de sa recherche (qui se rapprochent pour certaines de conceptions éthiques). L'ensemble de ces critères est résumé dans le Tableau 17. La section suivante présente les stratégies mises en œuvre pour les remplir.

¹⁹⁷ Le terme de « désenchantement » fait ici référence au « désenchantement de la science » mis en lumière par Bonss et Hartman (« *Entzauberung der Wissenschaft* », 1985, p. 21), en référence au « désenchantement du monde » qu'entraîne la science selon Weber (1919 (réed. 2002)).

¹⁹⁸ Dans cet ouvrage, Feyerabend (1979) tente de démontrer à partir d'une analyse historique de la recherche scientifique, que les paradigmes épistémologiques et méthodologiques entravent le progrès de la Science et le développement de la connaissance et que la moins mauvaise des solutions serait finalement le « *anything goes* », que l'on pourrait traduire par « *tout est bon* » ou « *tous les coups sont permis* » en matière d'épistémologie et de méthodologie.

¹⁹⁹ « *on peut définir logiquement la compatibilité d'un énoncé avec un énoncé, jamais celle d'un énoncé avec la réalité* » (Passeron, 2006, p. 544). Soulignons que si Passeron remet en question le fait que la sociologie puisse être assurée logiquement (cf. le positivisme logique), il ne rejette pas pour autant la possibilité de l'existence d'une sociologie empirique.

²⁰⁰ « *la mise à l'épreuve empirique d'une proposition théorique ne peut jamais revêtir en [sciences sociales, p. 573] la forme logique de la « réfutation » au sens poppérien* » (Passeron, 2006, p. 573). En effet, selon cet auteur, les analyses en sciences sociales sont fondées sur l'étude de « *configurations singulières* » (Weber, 1904-17 (réed. 1992)) qui ne peuvent pas être analysées « *toute chose égale par ailleurs* ». Selon Passeron, les configurations singulières présentent en effet la particularité de n'être « *jamais répétées dans le même contexte, ni reproductibles dans leur intégralité signifiante – cela va de soi -, mais, surtout, elles ne sont jamais susceptibles, non plus, d'être analysées en les résumant dans une liste finie de variables dont la pertinence pourrait être expérimentalement établie ou, au moins, progressivement stabilisée* » (Passeron, 2006, p. 541). L'espace assertorique étant différent, il n'est ainsi possible de constater qu'une proximité ou au contraire une distance et non « *le tout ou rien exigé par Popper* » (Passeron, 2006, p. 574). Passeron préconise alors de s'assurer de la « *plausibilité* » et non de la « *réfutabilité* » de la recherche.

**Tableau 17 : Critères de scientificité de la recherche (Source : auteur)**

Critères de scientificité de la recherche		Auteurs
Précautions permettant d'asseoir la crédibilité (ou « plausibilité ») de la recherche	Expliciter finement les processus mis en œuvre	Gavard-Perret <i>et al.</i> (2008), Miles et Huberman (2008), Paillé et Mucchielli (2012).
	Conférer un caractère idiographique à la recherche	Perret et Séville (2007), de la Ville (2000), Denzin (2001)
	S'assurer de l'adéquation empirique des données	Olivier de Sardan (2008), Flick (« <i>findings [...] grounded in empirical material</i> », 2009, p. 15)
	Réaliser une triangulation	Webb <i>et al.</i> (1999), Flick (2009), Denzin (2006), Yin (1989, 2003, 2009)
Attitudes permettant d'améliorer la qualité de la recherche	Empathie	Perret et Séville (2007)
	Ouverture et échanges avec les autres chercheurs	Miles et Huberman (« <i>peer debriefing</i> », 2008)
	Rigueur	Gavard-Perret <i>et al.</i> (2008), Olivier de Sardan (« <i>quête de rigueur</i> », 2008)

4.4.1.2. Critères de scientificité de la recherche

Tout au long de ce travail doctoral, nous avons adopté un ensemble de précautions et d'attitudes afin d'asseoir la scientificité de notre recherche, dont il importe à présent d'exposer les grandes lignes.

Explicitation des processus mis en œuvre et adéquation empirique des données

La scientificité d'une recherche repose, entre autre, sur la capacité du chercheur à expliciter, aussi fidèlement que possible, sa manière de conduire la recherche (Drucker-Godard, 2007, p.281). C'est la raison pour laquelle nous nous sommes attachés à décrire aussi précisément que possible non seulement la méthodologie retenue mais également les processus de compréhension ou de théorisation mobilisés (ex : typification des situations ou codage à l'aide de catégories conceptualisantes, cf. 4.3.2.2.). Cependant, et comme nous l'avons déjà souligné, la subjectivité n'est pas absente de ces différents processus et analyses. C'est pourquoi, et comme nous l'avons déjà signalé plus haut, nous avons inclus de nombreux verbatims dans les résultats. En effet, comme le notent Gavard-Perret *et al.* (2008, p. 259), les verbatims « *c'est aussi, dans une certaine mesure, une assurance fournie, quant à la qualité de l'analyse de contenu réalisée. En effet, par ce moyen, le chercheur permet à toute*

autre personne de vérifier la pertinence du codage proposé ». En d'autres termes, les verbatims permettent au lecteur de juger de l'adéquation du produit scientifique aux données recueillies et participent donc à l'adéquation empirique globale de la recherche (cf. Figure 42).

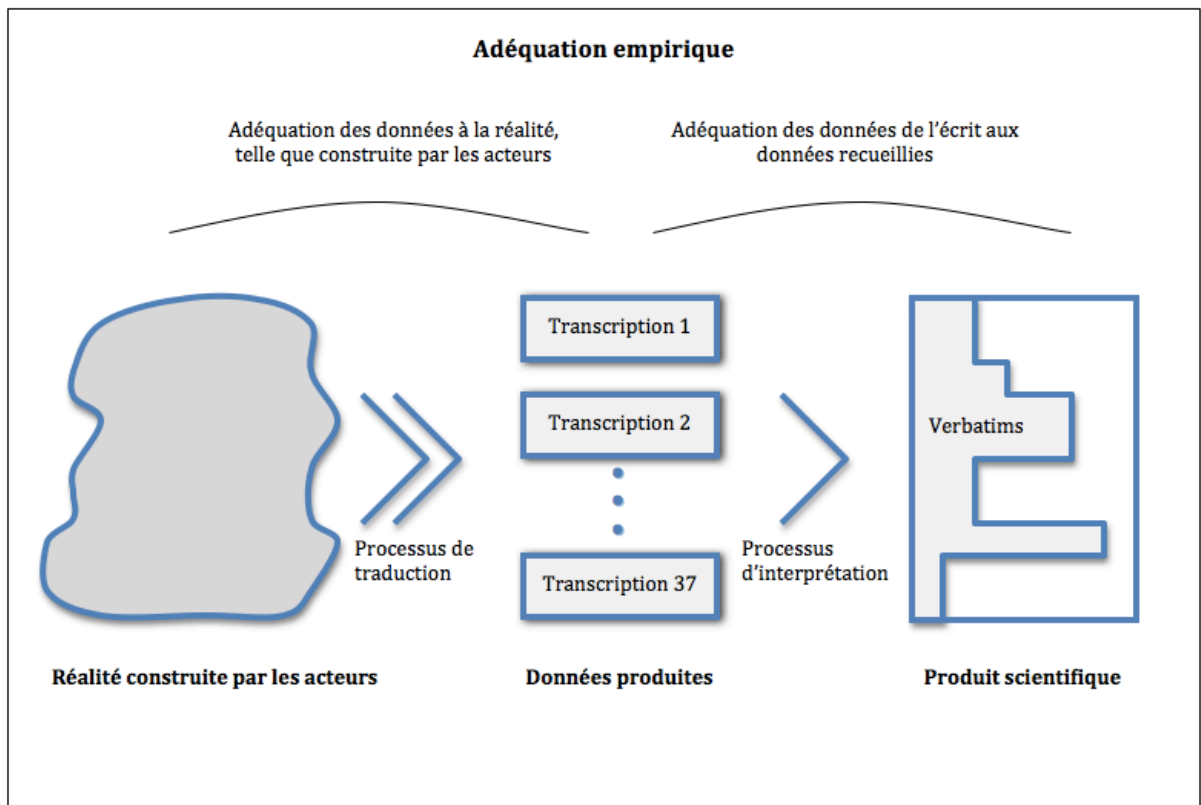


Figure 42 : Adéquation empirique de la recherche (Source : auteur)

L'adéquation empirique ne se limite cependant pas à la correspondance du produit scientifique aux données recueillies, c'est-à-dire à la qualité des transcriptions. Elle comprend également l'adéquation de celles-ci à la réalité telle qu'elle est construite par les acteurs. Ainsi, afin de nous assurer que les transcriptions, construites via un inévitable processus de traduction (cf. 4.3.2.1.), sont en adéquation optimale avec la réalité construite par les acteurs, nous avons renvoyé les transcriptions à tous les

acteurs interrogés (« *communicative validation of data* », Flick, 2009)²⁰¹ et pris en compte leurs remarques.

Ce point est d'autant plus important que, comme le rappelle Skinner (1969, p. 28), « *no agent can eventually be said to have meant or done something which he could never be brought to accept as a correct description of what he had meant or done* ».

Caractère idiographique de la recherche

Le caractère idiographique d'une recherche permet de fonder la scientificité d'une recherche sur la description détaillée (« *thick description* », Geertz, 1973) faite du contexte du phénomène étudié (Perret et Séville, 2007). En effet, dans la perspective interprétativiste, la compréhension que le chercheur peut construire d'un phénomène dépend du contexte dans lequel ce dernier prend place. Le chercheur ne doit donc pas avoir pour objectif de développer des explications causales linéaires « *toutes choses égales par ailleurs* », mais se doit au contraire d'explorer de multiples causalités ou implications théoriques du phénomène étudié en l'inscrivant dans un contexte précis, qu'il doit s'attacher à expliciter (de La Ville, 2000, p. 81). La scientificité de la recherche est ainsi en grande partie fondée sur l'explicitation, la description de ce « *contexte de signification et d'action* » (Girin, 1991)²⁰². Cette description participe également à améliorer le caractère cumulable de la recherche en permettant aux autres chercheurs d'identifier des points de comparaison ou de divergence. Nous nous sommes donc attachés à développer l'aspect idiographique de notre recherche tout au long de celle-ci. Cette volonté s'illustre, par exemple, par le fait d'avoir pris en compte les aspects contextuels lors des phases tant exploratoire que principale de la méthodologie mise en œuvre (cf. 4.2.1, p. 158 et 4.3.1.2, p. 190)²⁰³, mais aussi lors de la discussion des résultats (cf. Résultats). Cette contextualisation a été rendue possible grâce à la collecte documentaire, qui a également permis la triangulation des données, autre critère important de scientificité de l'approche interprétativiste.

²⁰¹ Celle-ci s'est également illustrée la présentation de l'étude exploratoire à toutes les personnes interrogées lors de la phase principale. Les retours ont été très positifs et enrichissants, et ce qui plaide en faveur d'une « *validité* » interne appréciable.

²⁰² le contexte de signification et d'action peut se définir comme la « *combinaison de savoirs, représentations, sensations, habitudes, qui permettent d'interpréter des mots et des phrases, mais [aussi] des événements ou des actions* » (Girin, 1991, p. 11)

²⁰³ Cette réflexion s'apparente à l'analyse des « *effets d'histoire* », réalisée dans le cas d'une analyse quantitative (Campbell et Stanley, 1966).

Triangulation

La triangulation des données permet de renforcer la scientificité d'une recherche (Yin, 1989, 2003, 2009), en s'assurant de la convergence des données portant sur un même phénomène (ou de s'interroger sur leurs divergences, le cas échéant, ce qui peut alors apporter de nouvelles perspectives dans l'étude du champ, Flick, 2009). Cette démarche permet de fonder l'argumentation sur plusieurs sources de données, et donc sur un véritable « faisceau de preuves » (« *converging lines of inquiry* », Yin, 2009, p. 115), lui conférant ainsi plus de poids²⁰⁴ (Yin, 2009). La scientificité de notre recherche se trouve ainsi renforcée par la collecte et l'analyse de nombreuses données secondaires (feuilles de route stratégiques, tableaux de bord créés par le SESSI, documents institutionnels, magazines et newsletters des pôles et des pouvoirs publics, articles de presse, listes d'indicateurs, etc.). Ajoutons que pour Miles et Huberman (2008), les intérêts de la triangulation dépassent le simple aspect corroboratif. En effet, ces auteurs postulent que le fait de chercher à trianguler les données place le chercheur dans un état d'esprit critique qui va au-delà du seul processus de triangulation²⁰⁵. La triangulation s'érige ainsi en un critère de scientificité, parmi d'autres, permettant de légitimer la démarche proposée par le chercheur.

Empathie

Le concept d'empathie a été défini dans les années 1950 par Carl Rogers comme étant une attitude non-directive de compréhension d'autrui qui permet de tenir compte du vécu des acteurs, sans l'éprouver pour autant de façon réelle²⁰⁶. Cette faculté à se mettre à la place des acteurs doit permettre d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs (Perret et Séville, 2007, p. 29). Ainsi, la valeur « empathique » d'une recherche est évaluée en fonction « *de sa capacité à mettre à jour et à*

²⁰⁴ « *Findings and conclusion are likely to be more convincing and accurate if it is based on several different sources of information, following a corroboratory mode* » (Yin, 2009, p. 116)

²⁰⁵ Miles et Huberman (2008, p. 482) notent ainsi que « *peut-être notre propos principal est-il que la triangulation n'est pas tant une tactique qu'[...]un état d'esprit. Si vous entreprenez consciemment de recueillir et de vérifier les résultats, en utilisant une multiplicité de sources et de modes de confirmation, le processus de vérification sera largement intégré dans le processus de recueil des données.* »

²⁰⁶ « *The state of empathy, or being empathic, is to perceive the internal frame of reference of another with accuracy and with the emotional components and meanings which pertain thereto as if one were the person, but without ever losing the 'as if' condition.* » (Rogers, 1996, p. 140).



travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs » (Perret et Séville, 2007, p. 29). La réalisation d'entretiens en profondeur, et dans le plus grand respect de la parole des acteurs, a notamment permis d'étudier les interprétations des acteurs et leurs logiques d'action, ce que n'aurait pas permis, par exemple, la seule étude quantitative des indicateurs de performance utilisés par les pôles de compétitivité. Nous nous sommes ainsi attachés à adopter une attitude empathique pour la réalisation des entretiens et la prise en compte des récits phénoménologiques correspondants.

Toutefois, l'adoption d'une telle attitude n'implique pas que le chercheur doive se départir de tout sens critique. Ainsi, pour concilier empathie et distance, respect et sens critique, nous avons également exercé une *« nécessaire vigilance critique »* (Olivier de Sardan, 2008, p.63). Ce *« doute méthodique »*, partiellement fondé sur la triangulation des données, n'est intervenu que dans un second temps. En effet, selon ce même auteur (2008, p.63) *« pendant l'entretien, on crédite les propos de son interlocuteur de sens, on ne peut en effet accéder à ce sens qu'en s'incorporant la logique de ce qui est dit. L'entretien est donc géré à partir de ce préjugé favorable. Par la suite, le décryptage critique voire soupçonneux, portera sur le sens de ce sens, et le rapport de l'énonciateur à l'énoncé, au référent et au contexte. »*.

Ouverture, échanges avec les autres chercheurs et rigueur

Selon Miles et Huberman (2008) et Flick (2009) une attitude ouverte à la critique et les échanges avec les autres chercheurs font partie intégrante du processus de recherche et permettent d'améliorer sensiblement la scientificité d'une recherche qualitative. La participation aux réunions de notre laboratoire de recherche (LARGEPA), les discussions plus ou moins formelles avec les autres chercheurs (évoquées au début de ce chapitre, cf. 4.2) et notamment avec les membres de l'équipe de l'Observatoire des Pôles de Compétitivité de l'Ecole des Mines, mais aussi la participation au séminaire doctoral *« Perspectives néo-institutionnelles en management »* organisé par l'Université Paris-Dauphine (mars 2013), nous ont ainsi permis d'enrichir nos réflexions.

Enfin, la plus grande rigueur possible a été adoptée tout au long de notre recherche. Contrairement à la rigueur liée à l'enquête par questionnaire, qui est partiellement « chiffrable », la rigueur dans une enquête qualitative repose essentiellement sur l'engagement personnel et moral du chercheur, relevant ainsi de considérations éthiques. C'est pourquoi, cet aspect de la scientificité de notre recherche sera plus largement abordé dans la suite de ce document (cf. 4.4.2.3).

Au total, il convient d'insister sur le fait que tout chercheur poursuit prioritairement un but essentiel, à savoir le respect le plus large possible des critères de scientificité. Ceux-ci sont, certes, plus faciles à circonscrire dans une démarche positiviste, mais ils ne sont pas absents, loin s'en faut, dans un contexte interprétativiste, même si leur approche reste un peu plus complexe, étant donné que la scientificité se distingue dans ce cas par des qualités spécifiques et non quantifiables, mais qu'il est néanmoins possible de prendre en compte dans le cadre d'une démarche holistique intégrant l'ensemble de ces paramètres des premières réflexions méthodologiques à l'analyse des données et la discussion critique des résultats.

4.4.2. Éthique de la recherche

Si l'analyse de données qualitatives est traversée par de nombreux questionnements, en particulier d'ordre technique, ceux destinés notamment à garantir la scientificité que toute recherche requiert, elle se doit également d'intégrer des interrogations d'ordre éthique (Miles et Huberman, 2008 ; Flick, 2009). La dimension éthique des actions menées (*i.e.* les fondements permettant d'affirmer qu'une action est juste, correcte ou appropriée) dépend de la méthodologie retenue (Murphy et Dingwall, 2001)²⁰⁷ et de la perspective éthique dans laquelle le chercheur s'inscrit (Deyle, *et al.*, 1992 ; Flinders, 1992). À cet égard, parmi les différentes perspectives éthiques proposées par Flinders (1992), succinctement présentées dans le Tableau 18, nous nous inscrivons dans une perspective déontologique. Celle-ci, plus contraignante que

²⁰⁷ Ces auteurs mettent ainsi en garde les ethnographes (mais cela peut s'appliquer à tout chercheur en Sciences sociales) contre deux limites liées à l'utilisation de codes éthiques qui ne seraient pas liés à la méthodologie utilisée : « *First, ethical codes that are not method-sensitive may constraint research unnecessarily and inappropriately. Secondly, [...] the ritualistic observation of these codes may not give real protection to research participants but actually increase the risk of harm by blunting ethnographers' sensitivities to the method-specific issues, which do arise.* » (Murphy et Dingwall, 2001, p. 340).



la perspective utilitaire, constitue en effet, selon nous, l’approche la plus appropriée pour faire face aux risques éthiques spécifiques relatifs à la méthodologie que nous avons retenue pour notre recherche. Les risques évoqués gravitent notamment autour :

- de l’inéquité possible des bénéfices escomptés des entretiens entre chercheur et acteurs de terrain,
- du risque de nuire aux acteurs du terrain (toute information relevant de la performance est éminemment stratégique et sensible pour les pôles)
- et du manque de rigueur dont pourrait faire preuve un chercheur, voire de la manipulabilité des données (risque de « *selective plausibilization* »²⁰⁸, Flick, 2009, p. 384).

Tableau 18 : Perspectives éthiques et conséquences pratiques pour la recherche
(Source : adapté de Flinders, 1992 et de Miles et Huberman, 2008)

		Perspectives éthiques			
		Utilitaire	Déontologique	Relationnelle	Écologique
Conséquences pratiques pour la recherche	Principes	Prise en compte des conséquences positives et négatives de la recherche	Suivi de règles de conduite strictes et de nature déontologique	Accent porté sur la considération et le respect porté aux sujets de l’étude (relation d’égalité)	Prise en compte de l’impact des actions du chercheur dans un contexte d’interaction le plus large possible
	Recrutement	Obtenir le « consentement informé »	Recherche de réciprocité (chercheur et répondants doivent tirer bénéfice de l’étude)	Collaborer	Prendre en compte la sensibilité culturelle
	Travail de terrain	Éviter de faire du tort	Éviter de faire du tort	Éviter d’imposer	Éviter l’indifférence
	Produits de la recherche	Assurer la confidentialité	Produire des rapports exacts, justes et honnêtes	Confirmer	Entretenir une communication réactive

²⁰⁸ Flick dénomme ainsi le risque pour le chercheur de ne retenir que les verbatims qui confirment son propos.

Ainsi, tout au long de notre recherche, nous avons porté une attention particulière aux questions éthiques et déontologiques en assurant notamment une réciprocité dans nos relations avec nos « informateurs » (4.4.1.1), puis en évitant, bien entendu, de leur porter préjudice de quelque façon que ce soit, et ce, notamment en leur garantissant l'anonymat (4.4.1.2) et enfin en nous engageant à mener une démarche honnête et rigoureuse (4.4.1.3).

4.4.2.1. La recherche de réciprocité

Afin d'éviter ce que McLaren (1991) qualifie de « *vampirisme ethnographique* », nous avons fondé l'ensemble de nos relations avec tous les acteurs de terrain sur le principe de réciprocité. Ainsi, lors de notre étude exploratoire, les données nous ont été fournies par la DGCIS. En retour, nous avons réalisé une étude exhaustive et détaillée de ces données, étude qui a fait l'objet, en marge de notre travail doctoral, d'un rapport écrit (172 p.) et d'une courte synthèse (12 p.) devant faciliter une première compréhension succincte des résultats de l'étude. Ce travail a également fait l'objet d'une restitution orale à l'occasion d'une réunion de travail dédiée (qui s'est tenue en mars 2011). Nos interlocuteurs nous ont alors confié leur intérêt pour cette publication, dont ils ont en particulier souligné l'utilité dans le cadre de la révision des indicateurs communs à venir (« *je vais la lire avec attention pour préparer les prochains indicateurs communs* »), ce qui tend à montrer le caractère réciproque et équitable de cette relation.

Dans la même optique de réciprocité, les 37 répondants de la phase intensive d'accès au terrain (qui ont librement consenti à participer²⁰⁹) se sont vu proposer une courte présentation de l'étude précédemment citée et ont été destinataires de celle-ci (dans les deux versions exhaustive et synthétique). Ainsi que nous l'avons souligné précédemment, ce souci de réciprocité nous a permis de faciliter notre accès au terrain, du fait de l'intérêt que les pôles de compétitivité portent à ce qui concerne la performance, et les retours positifs que nous avons reçus de leur part tendent à

²⁰⁹ A l'exception d'un acteur, impliqué par un supérieur dans cette étude, tous les répondants disposaient d'une totale liberté d'accepter ou non de participer à l'enquête, et ce, après une présentation honnête de l'étude et de ses objectifs.



illustrer les avantages réels retirés (« *je tenais à vous féliciter pour la qualité de votre travail. [... II] va nous permettre de compléter, voire de modifier nos indicateurs* », mail reçu le 30 novembre 2012). Toujours dans ce même souci de réciprocité, ces acteurs ont également reçu l'assurance de recevoir une présentation des résultats de ce travail doctoral. Et afin d'améliorer les bénéfices que ces acteurs pourront tirer de ce travail, et suivant en cela les recommandations de Miles et Huberman (2008), une réflexion a été menée, de façon approfondie, pour définir des préconisations managériales, que nous espérons utiles aux acteurs.

4.4.2.2. La garantie de l'anonymisation

Miles et Huberman (2008) recommandent de s'interroger, tant en amont de l'étude, pendant la récolte des informations que lors de la rédaction du rapport d'étude, sur les possibles préjudices que l'on pourrait porter aux répondants, afin d'adopter des moyens de prévention satisfaisants. Nous avons ainsi mené une réflexion sur ce thème, tout au long de ce travail.

En ce qui concerne l'étude exploratoire, un examen a été entrepris en amont sur les préjudices éventuels que pourraient susciter l'étude, et ce, tant pour notre « informateur » immédiat, la DGCIS (qui aurait pu perdre la confiance des pôles de compétitivité, si les indicateurs de performance avaient été rendus publics) que pour les pôles de compétitivité eux-mêmes (la diffusion nominative de leurs indicateurs de performance aurait pu donner des indications quant à leur stratégie ou aux tactiques déployées pour atteindre leurs objectifs). Il a donc été décidé, en accord avec la DGCIS, de réaliser deux versions de l'étude : une première étude non-anonymisée, destinée à la DGCIS et aux services déconcentrés (DIRECCTE²¹⁰ notamment), étant donné que les données de départ étaient mises à disposition par la DGCIS. Une seconde version, totalement anonymisée, a été réalisée à destination des pôles de compétitivité, et plus largement, à tout autre type d'acteurs (cette étude ayant été mise en ligne par la DGCIS). Ces dispositions permettent selon nous de préserver la

²¹⁰ Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, cf. Glossaire.

confiance établie entre la DGCIS et les pôles, mais aussi d'éviter toute conséquence dommageable éventuelle à ces derniers.

Concernant la phase principale de l'étude, l'anonymat a été retenu pour l'intégralité des répondants. Cette décision ne repose pas sur une volonté de nous soustraire à toute possibilité de vérification (c'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons laissé la liste globale des répondants), mais de permettre aux acteurs de conserver la « confiance nécessaire » qu'ils ont tissée avec leurs membres. En effet, comme le souligne Marmoz (2004, p. 28), le secret présente une utilité sociale, car il constitue un moyen de relation (il est « ce qui lie »), voire même un moyen de distinction (le « caché [devenant ainsi] cachet »), et devient ainsi le garant d'une relation de « confiance nécessaire » (Marmoz, 2004). De plus, outre l'aspect particulièrement confidentiel de ce qui se rattache à la performance, citer les noms des répondants ou le nom des pôles aurait pu leur porter préjudice. A titre d'exemple, les réponses stratégiques adoptées par certains pôles vis-à-vis des pressions institutionnelles exercées par les pouvoirs publics pourraient être mal perçues par ces derniers et entraîner diverses conséquences dommageables (tensions, diminution du financement du pôle ou de ses projets, etc.).

De ce fait, le nom des pôles et des répondants n'est cité qu'à une seule reprise lors de la présentation de la méthodologie (cf. Tableau 15, p. 193). Ceci ne risque pas, selon nous, de constituer un préjudice pour ces acteurs, car ils sont présentés d'une façon globale et le grand nombre de répondants ne permet pas d'identifier personnellement leurs propos. En effet, tous les verbatims sont anonymisés (seul figure un numéro d'entretien, aléatoirement attribué) et nous avons porté une attention particulière à ce que les passages cités ne permettent pas d'identifier le répondant ou son pôle d'appartenance. Dans le même esprit, et même si notre échantillon comporte de nombreuses personnes de sexe féminin, tous les verbatims ont été accordés au masculin, pour limiter les possibilités d'identification des répondants.

4.4.2.3. *La quête de rigueur*

Ainsi que le souligne l'anthropologue Olivier de Sardan (2008, p. 8), « *il n'est [...] pas de sciences, même sociale, sans quête de rigueur* ». Cette quête de rigueur intervient à toutes les étapes de la recherche, que ce soit dans les phases d'exploration théorique (rigueur théorique), dans le recours au terrain (rigueur empirique) ou dans les phases suivantes de construction du produit de la recherche (rigueur logique et argumentative). Elle est intimement liée à des considérations éthiques en ce qu'elle participe à l'intégrité²¹¹ de la recherche, dont l'importance fondamentale est soulignée par Miles et Huberman (2008). Ainsi, tout au long de ce travail, nous nous sommes astreints à la plus grande rigueur possible, passant avec les autres chercheurs et plus largement avec l'ensemble des lecteurs, ce que nous nommons un « pacte de rigueur », à l'image du « pacte ethnographique » décrit par Olivier de Sardan (2008). Ce dernier désigne le contrat moral latent passé entre un chercheur et ses pairs, à travers lequel l'ethnographe s'engage à ne pas trahir la réalité empirique du terrain. Cette question se pose en effet avec une acuité particulière dans les domaines anthropologiques et ethnographiques, où la vérification des dires des répondants s'avère particulièrement complexe voire impossible en pratique. La rigueur devient alors honnêteté intellectuelle, celle dont aucun chercheur ne peut se départir.

Que ce soit par la recherche de réciprocité, par la volonté expresse de ne nuire à aucun acteur, ce qui se traduit en pratique par la protection de leur anonymat, ou encore par notre « quête de rigueur », nous nous sommes ainsi attachés à intégrer les dimensions éthiques tout au long de ce travail doctoral.

Les différents choix qui ont été opérés afin d'étudier l'influence de l'environnement institutionnel des pôles de compétitivité sur leur propre évaluation de la performance,

²¹¹ Miles et Huberman (2008) ajoutent notamment que l'intégrité de la recherche est aussi liée à l'absence de conflits d'intérêts. Le fait qu'aucun conflit d'intérêt ne soit venu entraver notre travail, mérite donc d'être souligné.

ont été présentés dans ce chapitre. Nous en présentons une courte synthèse en conclusion de ce chapitre.

Ce travail, à visée exploratoire, s'inscrit dans des présupposés ontologiques relativistes (la réalité est perçue comme étant un construit social) et une posture épistémologique interprétativiste (objectif de compréhension du chercheur).

L'ensemble de la méthodologie repose sur une démarche d'analyse qualitative. Elle s'est déroulée en deux temps, à savoir une première phase exploratoire suivie d'une phase intensive (dont la validité et la fiabilité ont été discutées).

Le travail exploratoire s'est principalement articulé autour de la réalisation d'une étude des indicateurs spécifiques de performance des pôles de compétitivité. Ainsi, 325 indicateurs provenant de 37 pôles de compétitivité ont été analysés de façon systématique (codage thématique). En ont émergé 6+1 dimensions de la performance de ces réseaux (*Gouvernance, Projets, Implication des membres, Composition du pôle, Collaboration, Impact*, et une dernière dimension transversale dédiée aux *PME*). Ce travail, ainsi que les nombreux échanges entretenus avec le terrain durant cette phase ont permis de faire émerger et d'affiner notre problématique, de s'assurer de sa pertinence empirique, mais également de nous familiariser avec le terrain de recherche et de négocier l'accès (difficile) à celui-ci.

La phase intensive repose, quant à elle, sur la réalisation d'une enquête par entretiens semi-directifs. 37 Directeurs de pôles (ou chargés de projets en charge du suivi de la performance) ont été interrogés. Notre étude porte ainsi sur 52% des pôles de compétitivité français. Chaque entretien a fait l'objet d'un examen phénoménologique rigoureux et d'une analyse par codage à l'aide de catégories conceptualisantes. Cette analyse a été formalisée par Paillé (1994, 2009) dans les prolongements de la *Grounded Theory* développée par Glaser et Strauss (1967 (trad. 2010)), et se différencie des autres types de codages par la théorisation qu'elle implique.

Les critères de scientificité propres à l'analyse qualitative et l'éthique de la recherche ont enfin été questionnés et pris en compte. Les résultats de cette deuxième phase d'analyse sont présentés et discutés dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 5. RESULTATS

Ce chapitre a pour objet la présentation des principaux résultats de notre recherche empirique. Il est construit autour de trois sections. Une section préliminaire précise les caractéristiques des 37 pôles de compétitivité inclus dans l'échantillon, à savoir les données structurelles et les facteurs de contingence ayant un impact sur l'évaluation de la performance. Leur « profil évaluatif »²¹² est également pris en considération. Les deux sections suivantes présentent les résultats eux-mêmes. La première section est consacrée aux deux représentations complémentaires de la notion de performance, identifiées chez les membres des gouvernances de RTO puis elle décrit les grandes caractéristiques des évaluations menées au sein des pôles de compétitivité. La seconde section étudie les objectifs et les motivations qui guident les choix effectués par les membres des gouvernances en matière d'évaluation de la performance, les entretiens ayant mis en lumière l'influence de deux types de « prescripteurs » également décrits dans cette section. La Figure 43 synthétise la construction de ce chapitre.

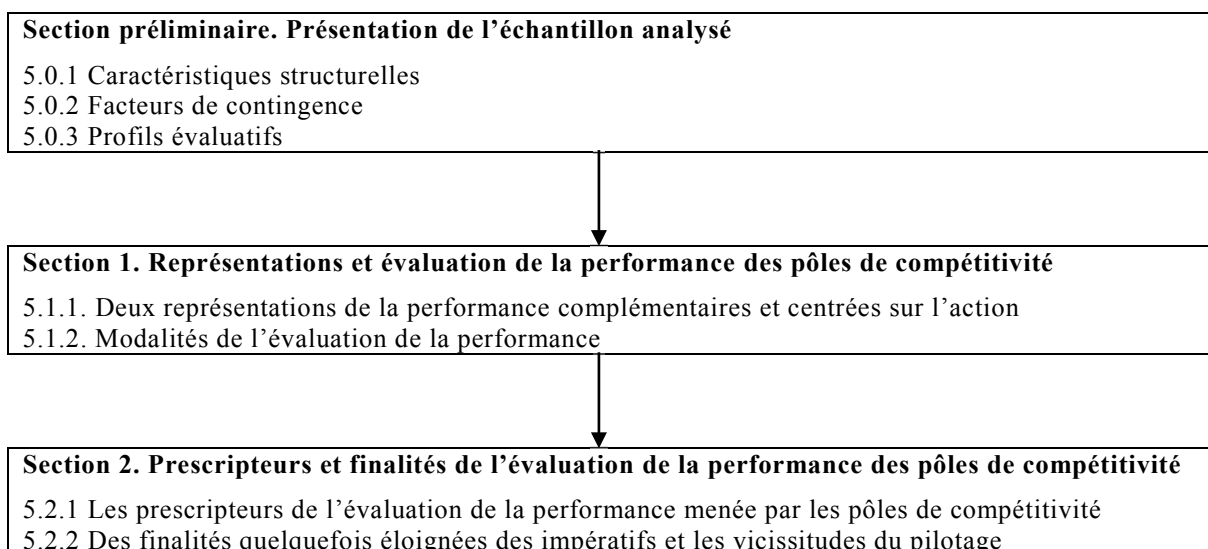


Figure 43 : Plan du Chapitre 5

²¹² Cf. section préliminaire 5.0.3

Section préliminaire. Présentation de l'échantillon analysé

Cette section a pour vocation de présenter les principales caractéristiques des 37 pôles de compétitivité qui composent notre échantillon et qui seront pris en compte dans l'analyse menée. Nous tenterons notamment d'estimer les biais qui pourraient venir obérer ce travail, en dépit du grand nombre de pôles étudiés (52% du total des pôles de compétitivité français), et pouvoir ainsi prendre en compte ces éventuels biais et les caractéristiques des pôles étudiés, dans la suite de ce travail. Cette étape de contextualisation est essentielle, car elle permet d'améliorer la robustesse des résultats empiriques (Inkpen et Tsang, 2005).

L'étude de la littérature dédiée à l'évaluation de la performance des RTO menée à l'issue du Chapitre 2 (cf. conclusion chap. 2, p. 96) nous a permis de souligner le fait que la grande majorité des auteurs souligne l'importance de la prise en compte des caractéristiques structurelles et des facteurs de contingence dans l'évaluation. Parallèlement, au vu de la problématique que nous développons dans ce travail, il apparaît essentiel d'apprécier le « *profil évaluatif* » des pôles de notre échantillon : les pôles « *performants* » (ou « *bien notés* ») sont-ils surreprésentés dans notre échantillon ? Au contraire, est-ce que seuls des pôles « *mal notés* » ont accepté de nous rencontrer ? Après avoir étudié les caractéristiques structurelles des pôles de notre échantillon (5.0.1), nous considérerons donc les facteurs de contingence pouvant les affecter (5.0.2), avant de dresser le profil évaluatif des pôles de notre échantillon, à partir des classifications obtenues par les pôles lors des deux grandes évaluations étatiques menées en 2008 et 2012 (5.0.3).

Chaque fois que cela s'avère pertinent, ces caractéristiques sont comparées à celles, agrégées, des 71 pôles de compétitivité français. Afin de garantir une certaine homogénéité dans les données utilisées et dans un souci pratique, nous exploitons principalement les données issues des tableaux de bord 2012 (construits à partir des

données de 2011), annuellement colligés, puis publiés par la DGCIS et le SESSI²¹³. Les autres données proviennent de nos entretiens et ont été complétées, si nécessaire, à partir des sites Internet des pôles.

5.0.1. Caractéristiques structurelles

L'examen des caractéristiques structurelles d'organisations suppose de considérer à la fois les organes qui la composent (les membres et la gouvernance), et les mécanismes de coordination qui y règnent.

A l'instar de l'ensemble des pôles de compétitivité, les pôles de notre échantillon comprennent des entreprises, des laboratoires de recherche et une plus faible proportion d'organismes de formation. Les évaluations étatiques menées en 2008 et 2012 (CMI et BCG, 2008 ; Bearing Point, *et al.*, 2012) ont, en effet, souligné la faiblesse de présence des organismes de formation au sein de l'ensemble des pôles de compétitivité.

La taille moyenne des entreprises se révèle assez comparable entre les pôles de notre échantillon et l'ensemble des pôles. Ainsi, la proportion d'ETI est très comparable (12,5% contre 14,34%). Seules les grandes entreprises (GE²¹⁴) sont un peu plus représentées dans notre échantillon (7,33% contre 2,5%), et cela au détriment des PME.

La Figure 44 propose une représentation comparative des proportions de chaque type de membres dans les pôles de notre échantillon et dans l'ensemble des pôles.

²¹³ Les tableaux de bord des pôles de compétitivité sont disponibles à l'adresse suivante : <http://competitivite.gouv.fr/les-poles-en-3-clics/les-tableaux-de-bord-statistiques-des-poles-de-competitivite-467.html>.

²¹⁴ Grandes Entreprises, cf. Glossaire.

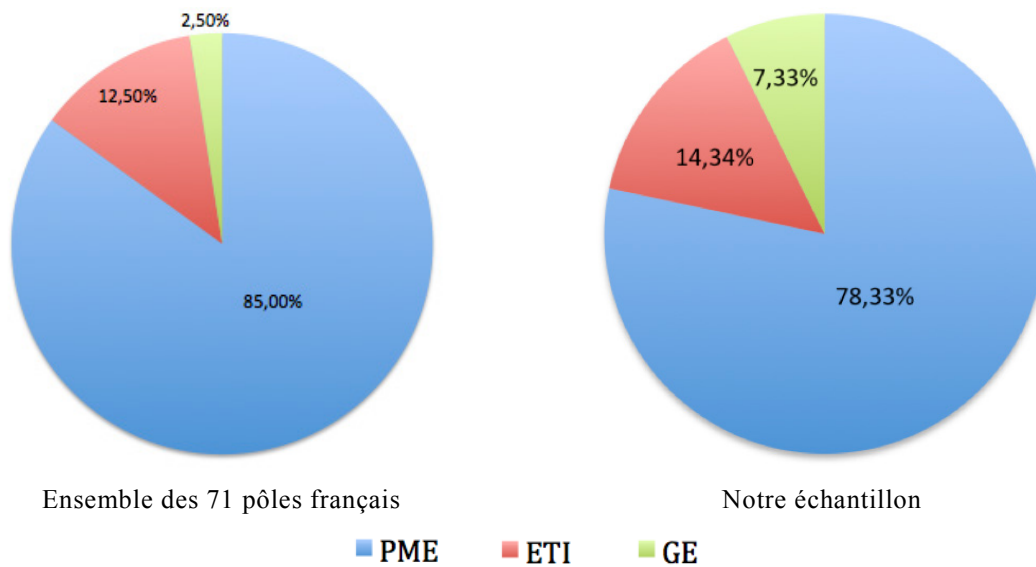


Figure 44 : Comparaison de la répartition des PME/ETI/GE dans notre échantillon et dans l'ensemble des pôles de compétitivité français (Source : auteur)

On remarque que parmi les 608 groupes étrangers, ayant une entreprise affiliée à l'un des 71 pôles français, 508 – soit 83% du total – sont représentés dans notre échantillon. Ces chiffres suggèrent une surreprésentation des pôles ouverts vers l'international dans notre échantillon. Ce constat tend à être confirmé si l'on étudie la proportion des pôles dits mondiaux et à vocation mondiale dans notre échantillon. En effet, notre échantillon comprend 6 des 7 pôles mondiaux et 7 des 11 pôles à vocation mondiale, contre « seulement » 24 des 53 pôles nationaux. Cela s'explique certainement par la taille des gouvernances, un peu plus importante en terme de nombre d'ETP au sein des pôles mondiaux et à vocation mondiale.

Les gouvernances opérationnelles de notre échantillon réunissent 11 personnes en moyenne, mais ce chiffre résume une grande diversité de situation. En effet, le nombre de membres au sein des gouvernances varie entre 7 et plus de 20 personnes pour certains pôles mondiaux. Si l'on retrouve ici une légère surreprésentation de « gros » pôles, l'étendue de cette mesure illustre toutefois la grande variété des pôles de compétitivité réunis au sein de notre échantillon.

Concernant le mode de coordination prévalant au sein des pôles de notre échantillon, la présence d'une gouvernance formelle n'est d'aucun secours (la présence d'une

gouvernance ayant été posée comme une condition nécessaire pour la labellisation des pôles). Il aurait donc été intéressant de considérer la nature des relations et de la coordination s'établissant entre les membres, et par exemple la présence de firmes focales. Toutefois, l'absence de données fiables et homogènes pour l'ensemble des pôles, nous a conduit, dans un souci de rigueur et de justesse, à ne pas inclure cette caractéristique structurelle des pôles dans notre analyse.

5.0.2. Facteurs de contingence

Afin de caractériser notre échantillon, nous considérerons les facteurs de contingence incontournables suivants : l'âge et la taille des pôles, leur localisation géographique ainsi que leur appartenance sectorielle.

- **« Age » des pôles de compétitivité**

Certains pôles de compétitivité ont été créés *ex-nihilo* avec leur labellisation. Pour d'autres, en revanche, la labellisation a constitué le passage d'une forme d'organisation territoriale en réseau préexistante - plus ou moins formalisée et institutionnalisée (association professionnelle, technopôle, Système Productif Local, etc.) - à une autre, à savoir un pôle de compétitivité. Fen Chong (2009) ainsi que Gallié, Glaser *et al.* (2010) soulignent le fait que, dans le cas où préexistait une autre forme de réseau, la nouvelle forme de réseau (le pôle de compétitivité) « hérite » de certains traits et caractéristiques, comme les différents acteurs en présence, les liens qu'entretiennent les acteurs entre eux et avec le territoire mais aussi les ressources du réseau, par exemple. L'ensemble de ces caractéristiques « héritées » peut, dès lors, avoir un impact sur le pôle et son pilotage, et donc (peut-être) sur la façon dont est réalisée l'évaluation au sein du réseau. Étudier ce point nous permet également de nous interroger lors de l'analyse du corpus de données, sur l'impact éventuel de la préexistence d'une forme réticulaire fonctionnelle sur l'intensité des pressions institutionnelles ressenties ou les stratégies mises en œuvre, pour y faire face. C'est pourquoi, il convient de considérer la genèse des pôles de l'échantillon et donc de savoir s'ils sont issus, ou non, d'une forme de réseau, qu'elle qu'elle ait été sa forme, afin de l'intégrer à notre analyse.

La majorité des pôles de notre échantillon ont été créés *ex-nihilo* en 2005, à l'occasion de la première vague de labellisation des pôles de compétitivité. Ils se situent donc dans les premières étapes de leur cycle de vie (ce qui peut laisser supposer une tendance à la complexité encore assez faible, Lawrence et Lorsch (1967). Certains sont toutefois issus de structures beaucoup plus anciennes, comme le pôle *Cosmetic Valley*, qui s'était formé en association professionnelle dès 1994 et labellisé *Système Productif Local* en 2000. Parmi les deux pôles labellisés en 2010 compris dans notre échantillon (*iDforCAR* et *DREAM*), *iDforCAR* émane lui aussi d'une autre structure réticulaire, à savoir le pôle, entre-temps délabellisé, *Automobile Haut de gamme*. Nous retrouvons donc au sein de notre échantillon des pôles comprenant ou non des caractéristiques « héritées » et avons intégré cette caractéristique à notre analyse.

- **Taille des pôles de compétitivité**

Pour estimer la « taille » des pôles de compétitivité de notre échantillon, nous avons considéré le nombre moyen d'entreprises membres, le nombre total de salariés au sein des pôles et le nombre moyen de projets développés.

Les pôles de notre échantillon réunissent un total de 6 519 entreprises (soit en moyenne 173 membres par pôle). Les pôles de compétitivité comptent, en moyenne, 130 membres par pôle (soit au total 9 287 entreprises). Les pôles de notre échantillon sont donc, en moyenne, d'assez grande taille. Cela peut être le signe d'un intérêt plus important des « grands » pôles pour la problématique que nous développons ou, plus simplement, le signe d'une disponibilité un peu plus grande.

Toutefois, cette première constatation doit être nuancée, pour souligner la forte diversité de situations régnant au sein de l'échantillon. En effet, le plus petit pôle ne compte que 35 entreprises, alors que le plus grand en possède 683. Plus précisément notre échantillon comporte 14 pôles de moins de 100 entreprises, 19 compris entre 100 et 300 entreprises et 4 de plus de 300 entreprises. Notre échantillon reflète donc, selon nous, de façon assez satisfaisante, la grande diversité de taille des pôles, en termes de nombres d'établissements d'entreprises membres.

Au vu de ce qui vient d'être souligné, il n'est pas surprenant de constater que les pôles de notre échantillon comptent, en moyenne, un plus grand nombre de salariés (soit 641 749 dans l'échantillon) que la moyenne des pôles. Parmi eux, les cadres représentent 240 837 salariés soit 38,7% de l'effectif. Ce pourcentage est comparable à celui observé pour l'ensemble des pôles français (36,2%).

Le nombre de projets R&D labellisés par les pôles de compétitivité de notre échantillon (1 471) représente 59% du total des projets labellisés au sein des pôles de compétitivité (soit un total de 2052 projets). Notre échantillon comporte donc un nombre un peu plus important de « grands » pôles.

Cependant, nous pouvons observer de grandes disparités en ce domaine au sein de notre échantillon. En effet, le nombre de projets R&D labellisés varie considérablement, allant d'un minimum de 8 projets à un maximum de 170 par pôle. La Figure 45 rend compte de cette diversité, ainsi que du fait que ces disparités se retrouvent au niveau de l'ensemble les pôles de compétitivité français. Seuls les pôles assurant le suivi de plus de 70 projets sont légèrement surreprésentés dans notre échantillon.

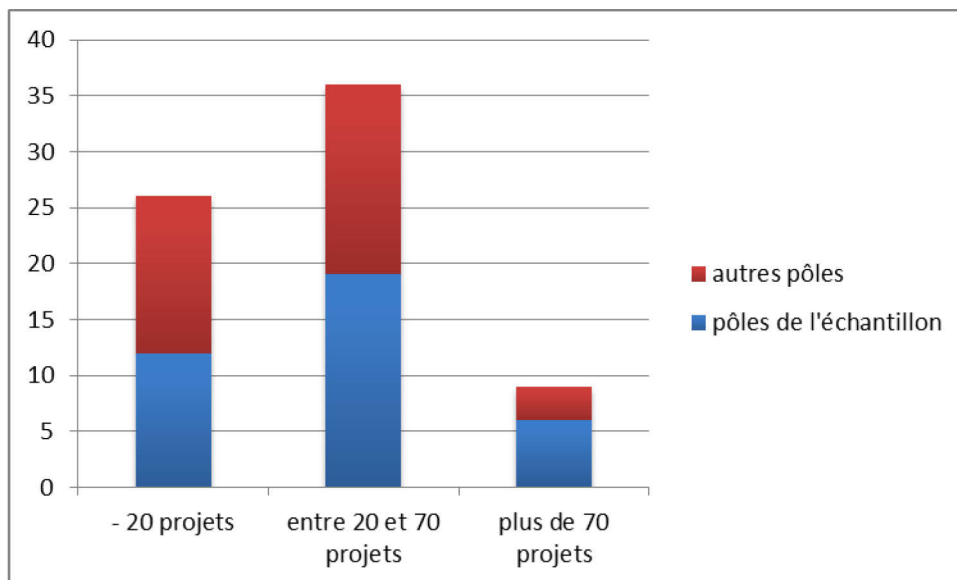


Figure 45 : Nombre de projets par pôle de compétitivité dans notre échantillon et dans l'ensemble des pôles français (Source : auteur)

Les pôles de notre échantillon regroupent une proportion un peu plus importante de « grands » pôles, des pôles faisant un plus grand nombre de projets. Ceux-ci captent également pour ces projets une part plus importante de financement de la part du Fond Unique Interministériel. Ainsi, alors que le FUI a débloqué, en 2011, 149 millions d'euros, les pôles de notre échantillon ont reçu 100,47 millions d'euros, soit 67,43% de la somme totale. Dans le même ordre d'idées, les pôles de notre échantillon ont réuni 116 millions d'euros auprès des collectivités locales, contre 167 millions pour l'ensemble des pôles.

Cette proportion est en adéquation avec les caractéristiques précédemment soulignées de notre échantillon et semblent également indiquer une légère sur-représentation de « grands » pôles dans notre échantillon.

- **Localisation géographique des pôles de compétitivité**

Lors de la labellisation des pôles de compétitivité, un réel souci d'aménagement du territoire a présidé aux décisions prises par les pouvoirs publics, aboutissant à une couverture large et relativement homogène du territoire (Houel et Daunis, 2009). En pratique, l'Etat a explicitement souhaité qu'aucune région ne soit écartée. Comme

l'illustre la carte présentée ci-après (cf. Figure 46), la répartition des pôles français s'avère donc relativement homogène sur l'ensemble du territoire.

Les pôles de compétitivité intégrés à notre échantillon sont implantés sur l'ensemble du territoire métropolitain. On constate une grande similarité avec la distribution des pôles étudiés dans ce travail, nonobstant l'absence des pôles situés dans les départements et territoires d'outre-mer. Toutefois, l'ensemble des pôles d'outre-mer étant adossés à un pôle métropolitain, l'échantillon des pôles étudiés s'avère, selon nous, assez représentatif, en ce qui concerne l'implantation géographique, de la distribution des pôles de compétitivité français (cf. Figure 47).



Figure 46 : Localisation des pôles de compétitivité français sur le territoire
 (Source : DGCIS/DATAR, 2011)

certes imparfait, mais tangible de la proportion de ces activités au sein des pôles est, de la même façon, assez proche au sein de notre échantillon.

Tableau 19 : Les dix premiers secteurs d'activités des établissements membres des pôles de compétitivité (en nombre de salariés) (Source : auteur)

Ensemble des pôles	Pôles de l'échantillon
1. Construction aéronautique et spatiale	1. Ingénierie, études techniques
2. Construction de véhicules automobiles	2. Construction aéronautique et spatiale
3. Ingénierie, études techniques	3. R&D Autres Sciences physique et naturelle
4. Autres intermédiations monétaires	4. Fabrication de composants électroniques
5. Conseil en systèmes et logiciels informatiques	5. Construction de véhicules automobiles
6. Fabrication de composants électroniques	6. Fabrication d'équipements d'aide à la navigation
7. Fabrication d'équipements d'aide à la navigation	7. Autres intermédiations monétaires
8. Fabrication de préparations pharmaceutiques	8. Conseil en systèmes et logiciels informatiques
9. R&D Autres Sciences physiques et naturelle	9. Fabrication d'autres équipements automobiles
10. Fabrication d'autres équipements automobiles	10. Fabrication de préparations pharmaceutiques

Le secteur primaire est représenté dans notre échantillon à travers des activités très diverses, allant des ressources halieutiques (*Aquimer*) à la culture céréalière (*Céréales Vallée*). Le secteur secondaire est largement représenté, avec une dominante aéronautique, automobile ou encore une forte présence de l'industrie pharmaceutique, avec respectivement *Aerospace Valley*, *Systematic*, *iDForCAR* ou *Medicen* par exemple.

Le secteur tertiaire, quant à lui, est plus faiblement représenté (*France Innovation*, *Cap Digital* dans notre échantillon), mais cette caractéristique a également été soulignée pour l'ensemble des pôles français.

L'analyse des données fournies par les tableaux de bord de suivi de la performance des pôles révèle que les pôles de notre échantillon réunissent 1568 publications et 443 brevets, soit respectivement 70 et 76,5% des données relatives à l'ensemble des pôles. Cela tend à montrer l'existence d'une présence un peu plus importante d'activités de R&D dans notre échantillon. Toutefois, ce point mérite d'être discuté. En effet, certains secteurs se caractérisent par l'absence de dépôt de brevets ou de publications, qui n'est pas forcément le signe de l'absence de recherche, mais la conséquence du



type d'activité (certains secteurs préférant le secret industriel à la protection d'un brevet). Nous ne pouvons donc pas conclure sur cet aspect.²¹⁵

5.0.3. Profils évaluatifs

Afin d'identifier l'existence d'un éventuel biais lié à une sur ou à une sous-représentation de pôles « performants » ou « moins performants » au sein de notre échantillon, nous avons étudié les classements obtenus par les pôles à l'issue des grandes évaluations publiques des pôles de compétitivité qui se sont déroulées en 2008 (BCG-CM International) et en 2012 (Cabinet Bearing Point, Erdyn et Technopolis). Ces données sont, en effet, les seules disponibles à l'échelle de l'ensemble des pôles. Ces deux évaluations se sont conclues sur un classement des pôles de compétitivité selon 3 catégories, à savoir les pôles ayant « *atteint les objectifs* », « *partiellement atteint les objectifs* » et « *nécessitant une reconfiguration en profondeur* » dans le cas de l'évaluation réalisée en 2008 et les pôles « *très performants* », « *performants* » et « *moins performants* » dans le cadre de l'évaluation réalisée en 2012. Le croisement de ces données nous permet de différencier neuf « *profils évaluatifs* » au sein des pôles de notre échantillon, représentés dans les neuf cases du tableau ci-dessous²¹⁶.

²¹⁶ Le pôle DREAM n'est pas inclus dans ce tableau car il a été labellisé en 2010 et n'a donc pas été évalué en 2008. Il a été jugé performant lors de la dernière évaluation.

Tableau 20 : Classement synthétique des pôles selon leur performance aux évaluations de 2008 et 2012 (Source : auteur)

		Évaluation 2012		
		Moins performants	Performants	Très performants
Évaluation 2008	Nécessitent une reconfiguration en profondeur	PASS	Aquimer Novalog Nucléaire Bourgogne	
	Ont atteint partiellement les objectifs	Medicen Microtechniques Xylofutur	Atlanpôle Céréales Vallée IdForCar Matérialia Trimatec Végépolys Viameca	Arve Industries Vitagora
	Ont atteint les objectifs	Elastopôle	Alsace Biovalley Cosmetic Valley Elopsys EMC2 Optitec Finance Innovation Route des Lasers SCS TES Valorial	Aerospace Valley Axelera Cap Digital Images et réseaux Minalogic Mov'eo Mer PACA Systematic Techtera

La majorité des pôles de l'échantillon ont été classés dans une catégorie équivalente à l'issue des deux évaluations (pôles présents dans la diagonale allant de gauche à droite). Certains pôles ont toutefois connu des évolutions assez importantes de leur classification, allant dans le sens d'un meilleur classement (*Aquimer*, *Novalog* et *Nucléaire Bourgogne*) ou l'inverse (*Medicen*, *Microtechniques*, *Xylofutur* et *Elastopôle* notamment).

Ces profils évaluatifs nous permettent de considérer, lors de l'analyse des résultats, si certaines caractéristiques liées à l'analyse de notre problématique sont caractéristiques d'un profil de membres.

Notre échantillon est ainsi constitué de pôles ayant des « *profils évaluatifs* » contrastés, mais cohérentes avec le profil évaluatif global des pôles. Concernant l'évaluation de 2012, par exemple, une large majorité de 20 pôles est jugée performants, 11 pôles de l'échantillon très performants et 6 moins performants. La Figure 48, présentant le classement 2012 des pôles de compétitivité, montre que notre

échantillon présente une similarité assez forte avec la population totale, même si on retrouve un peu plus de pôles performants et très performants et un peu moins de pôles jugés moins performants. Peut-être les pôles les moins bien notés étaient-ils spontanément moins enclins à s'exprimer sur le sujet de la performance. Toutefois, la faible différence ne permet pas de conclure.

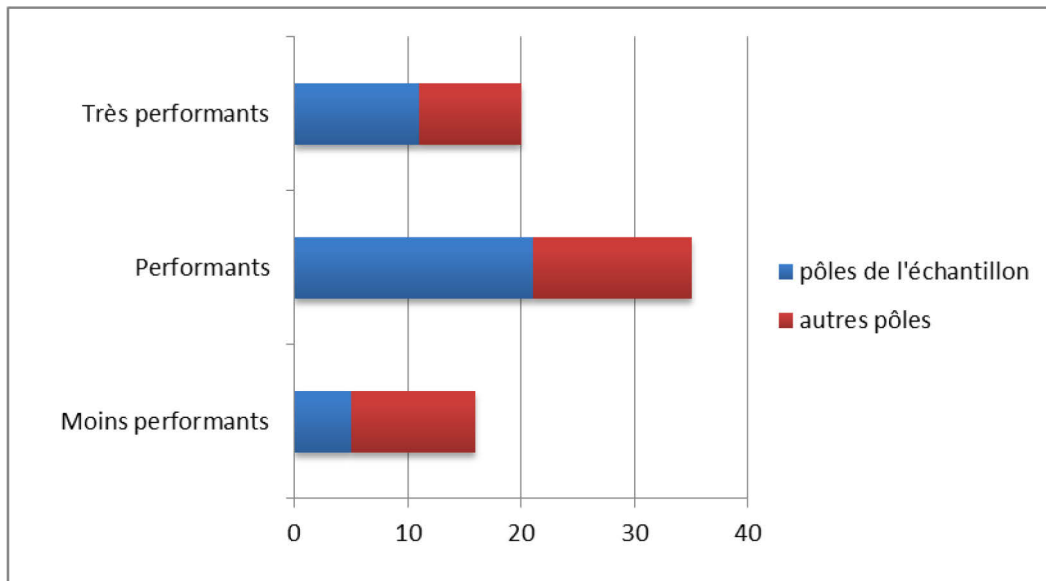


Figure 48 : Classement des pôles de compétitivité selon les résultats de l'évaluation de 2012
(Source : auteur)

Au terme de cet examen portant sur les principales caractéristiques de notre échantillon, on peut considérer que ce dernier constitue un matériau satisfaisant pour mener notre étude. Bien que la sélection des pôles ait été fondée sur l'accord des participants, les caractéristiques essentielles sur lesquelles se base notre analyse sont assez représentatives de l'ensemble des pôles, tels qu'ils sont présentés dans le dernier tableau de bord édité par la DGCIS (2011).

Section 1. Représentations et évaluation de la performance des pôles de compétitivité

Cette première section s'attache à décrire les résultats de notre recherche, en considérant plus particulièrement, et dans un premier temps, les représentations que se font les membres des gouvernances des pôles de la notion même de performance puis les modalités de l'évaluation de la performance, telle qu'elle est actuellement menée au sein des pôles de compétitivité est abordée (5.1.2), afin d'approfondir l'exploration des acteurs et des pratiques d'évaluation. Il convient de faire un point sur la façon dont les pôles décrivent et comprennent la notion de performance (5.1.1), car comme le soulignent plusieurs membres des gouvernances des pôles interrogés :

« on ne peut pas [ne parler] que des méthodes ou des techniques parce que dans le suivi de la performance, comme je l'ai dit tout à l'heure, il faut s'entendre aussi sur ce qu'on entend autour de la performance » (entretien 37).

5.1.1. Deux représentations de la performance complémentaires et centrées sur l'action

A la question, « *Comment définiriez-vous la performance d'un RTO ?* »²¹⁷, les directeurs de pôles de compétitivité et les chargés de missions interrogés, loin d'évoquer les caractéristiques ou les ressources des pôles, mettent en avant les actions réalisables (ou devant être mises en place) par la gouvernance du pôle, pour améliorer la performance. Cela se traduit par l'utilisation omniprésente de verbes d'action dans le discours : la performance, c'est la capacité du pôle à « réunir », « faire travailler », « développer », « créer », « accompagner », etc. les membres. Pour les pôles

²¹⁷ Afin de ne pas influencer les réponses apportées par les pôles, cette question a été volontairement formulée de façon ouverte. Le relevé des occurrences correspond donc au nombre de pôles ayant *spontanément* évoqué l'aspect considéré.

interrogés, la performance ce n'est donc ni ce que le pôle *est*, ni ce que le pôle *a*,⁵⁵ mais elle est avant tout liée à ce que la gouvernance *fait*.

Dans cette logique prégnante du « *faire* » deux visions complémentaires de la notion de performance émergent, privilégiant respectivement la capacité de la gouvernance à :

- Maintenir de bonnes relations avec les pouvoirs publics (5.1.1.1)
- Et à assurer la satisfaction des membres (5.1.1.2).

5.1.1.1. La performance, capacité à maintenir de bonnes relations avec les pouvoirs publics

Le maintien de relations constructives et confiantes avec les pouvoirs publics (État, collectivité locales) est explicitement et spontanément considéré par environ les trois-quarts des pôles de notre échantillon comme la composante centrale de la performance du réseau. La performance est alors jaugée et jugée à l'aune de la création d'emplois et de la participation à l'aménagement du territoire.

Pour les pôles, dont la représentation de la performance privilégie les relations avec les pouvoirs publics, la création d'emplois est considérée comme l'élément clé permettant d'évaluer la performance du réseau. Ainsi, un directeur de pôle affirme que :

« créer des emplois [...] Pour moi, c'est le principal moteur d'un pôle de compétitivité. Sa mission première, c'est celle-là ». (entretien 15)

Un autre pôle ajoute :

« aujourd'hui, au sein du pôle [X], nous, la performance, pour nous, est essentiellement liée à la création de valeurs sur le territoire et cette création de valeurs, pour nous, [se traduit par...] des emplois créés. Voilà, alors je ne sais pas si ça répond à votre question mais pour nous, la performance du pôle, c'est ça, ça veut dire qu'il faut qu'on s'assure de [...] la création d'emplois. » (entretien 37).

L'aménagement du territoire (ou « structuration », pour reprendre les termes utilisés par les pôles interrogés) est également une composante centrale de la performance. L'intérêt pour cet aspect de la performance des pôles est plus particulièrement présent au sein des pôles situés hors de grandes zones urbaines.

« Je pense qu'il y a plusieurs performances. Si on prend notre pôle qui est sur une petite zone, dans une région qui en termes de PIB [...] est [peu avancée], c'est clair que le pôle, en plus de faire travailler les acteurs et de leur donner une visibilité, permet une structuration. Il a un rôle territorial beaucoup plus fort qu'ailleurs, si on compare aux grosses agglomérations comme Paris, Lille ou Toulouse. Il y a un intérêt réel à ce que les entreprises travaillent ensemble » (entretien 5).

Dans cette représentation de la performance des pôles, la qualité des relations établies avec les pouvoirs publics est directement corrélée à la pérennité des pôles. Ainsi, un des pôles de notre échantillon, classé parmi les 13 pôles « *nécessitant une reconfiguration en profondeur* » nous a confié avoir délibérément mis en place une stratégie de rapprochement avec l'État et ses services après l'évaluation de 2008, afin d'augmenter ses chances de survie :

« après ça, on a eu peur de disparaître, alors on s'est mis à avoir beaucoup plus de relations avec l'État. [...] On était tous [les 13 pôles nécessitant une reconfiguration en profondeur] plus suivis, mais nous, on a vraiment cherché à approfondir nos relations avec eux, pour qu'ils nous soutiennent et que, comme ça, on ne se fasse pas 'délabelliser' » (entretien 16).

5.1.1.2. La performance, capacité à satisfaire les membres

La majorité ou la quasi-totalité des pôles placent leur capacité à satisfaire leurs membres au cœur de leur mission, et partant, de la représentation qu'ils se font de leur performance. À cet égard, le caractère fondamental de deux aspects inhérents à l'évaluation du réseau, à savoir l'accompagnement des acteurs et leur mise en relation, est largement souligné.

- **Accompagnement des acteurs**

La performance liée à l'accompagnement des acteurs consiste principalement en un soutien disponible pour les membres dans différents aspects de leurs activités et, plus largement, à l'accès à des conditions économiques propices à leur développement.

« Pour moi, la performance des pôles de compétitivité, c'est d'abord leur aptitude à accompagner les entreprises dans tous les segments de l'innovation, jusqu'à la mise sur le marché des produits innovants ou de nouveaux services innovants. C'est aussi la capacité à avoir des résultats concrets sur le terrain. Et le fait que les entreprises s'approprient les projets pour finalement prendre le relais et aller jusque sur le marché. » (entretien 2),

Ou encore :

« La performance des pôles, alors, si c'est vis-à-vis de nous-mêmes, moi, je pense que c'est majoritairement avant tout la qualité du service qu'on peut rendre à nos adhérents » (entretien 36).

Cette démarche d'accompagnement et d'amélioration de la performance des membres concerne tous les types de membres, y compris l'université et la recherche. À titre d'exemple, on peut citer :

« Au niveau universitaire, aussi bien formation que laboratoire, [la performance du pôle] c'est accroître leur développement, que ce soit en termes d'étudiants ou en termes de recherche au niveau des laboratoires » (entretien 5).

- **Mise en relation des acteurs**

Parallèlement à l'accompagnement, la mise en relation des acteurs constitue l'élément le plus fréquemment cité comme définissant la performance des pôles.

« Je trouve que notre performance, nous, jusqu'à présent, c'est comme ça qu'on l'avait évaluée, c'était notre capacité à faire avancer les gens dans le même sens et à le faire correctement » (entretien 27).

Dans cette seconde représentation de la performance, les pôles de compétitivité se conçoivent comme :

« Un véritable outil, une boîte à outil, qui permet de faire le lien entre deux mondes qui ne se connaissaient que peu : le monde industriel ou le monde de la recherche » (entretien 16)

Les pôles considèrent alors que la performance réside, avant tout, dans la capacité à créer les conditions favorables à la collaboration. Celles-ci semblent reposer sur l'idée de neutralité. Ainsi, les membres des gouvernances interrogées disent tenter de se placer en « *acteurs neutres* » entre les différents membres (entretien 27) ou de créer une :

« Interface assez neutre où les gens commencent à se renifler, à se connaître, à se respecter, à avoir confiance et au bout d'un certain moment, [à] avoir confiance, [leur permettant de] commencer à faire des choses ensemble » (entretien 32).

Les membres des gouvernances soulignent alors, souvent avec force et détermination, la nécessité d'être crédibles et légitimes pour remplir au mieux cette mission :

« Pour arriver à ça [mettre en relation les acteurs], ça n'a l'air de rien mais il faut gagner sa crédibilité auprès des grands groupes parce que vous ne mettez pas comme ça, un responsable de R&D dans un rendez-vous en lui disant « voilà les problèmes, nous, petit pôle, on va vous apporter des solutions » [...] ce serait présomptueux de penser qu'on peut faire ça » (entretien 37).

Mais, l'évaluation de la performance liée à la mise en relation des acteurs passe également par l'évaluation des projets collaboratifs menés au sein du pôle et à l'innovation qui en découle.

« Nous on est quand même fait pour faire travailler les gens ensemble, c'est un outil qui est fait pour que les gens travaillent ensemble et ce qu'on leur a fait faire ensemble, c'est essentiellement les projets, d'où



l'usine à projets, d'où l'évaluation de la performance des pôles sur le nombre de projets, les budgets, le nombre de chercheurs, tout ce qu'on a pu tous utiliser est là-dessus » (entretien 32).

Cette mise en relation ne se limite cependant pas aux frontières administratives et géographiques du pôle, car un pôle « performant » doit s'attacher à favoriser le développement de collaborations en-dehors du pôle, y compris au niveau international. Ainsi :

« Pour nous, un pôle performant est un pôle qui doit être visible à l'international, et créer beaucoup de connexions avec d'autres pôles, pour essayer de développer des projets, soit de business, soit des projets collaboratifs de recherche et développement entre les membres de notre pôle et de pôles à l'international » (entretien 33).

De façon générale, cette focalisation de l'évaluation sur les projets collaboratifs, qu'ils se développent au sein du pôle ou en relation avec d'autres RTO, demeure tributaire, dans une certaine mesure, de l'évolution de la politique publique. En effet, après l'annonce de la troisième phase de la politique durant nos entretiens (Conseil des Ministres du 9 janvier 2013) et sa nouvelle orientation, davantage tournée vers le développement d'activités (les pôles comme « usines à business ») que focalisée autour des seuls projets (les pôles comme « usines à projets »), le discours s'est quelque peu modifié, pour souligner la volonté de s'adapter, le plus rapidement possible, à ce changement. Ainsi, un directeur de pôle nous a confié que le but de son pôle est de

« Créer le plus de synergies possibles entre nos membres qu'ils se rencontrent le plus, et qu'ils génèrent le plus de projets possibles. Dans un premier temps – et c'était valable avant la phase 3.0 qui va démarrer – le but était que nous générions le plus possible de projet de R&D et que nous créions le plus d'emplois, en s'occupant des PME, des compétences, de l'intelligence économique et de l'international. Pour nous, être

performant, ça voulait dire gérer le plus de projets de R&D et T&S²¹⁸ aussi » (entretien 3).

Toutefois, les modalités pratiques et précises de la mesure de la performance, prenant en compte l'évolution de la politique publique n'étaient pas encore définies, au moment de nos entretiens.

Notre étude montre ainsi que les membres des gouvernances des pôles de compétitivité se positionnent par rapport à deux représentations de la performance des pôles, l'une davantage orientée vers le développement et le maintien de « bonnes » relations avec les pouvoirs publics, et l'autre plutôt animée par la capacité de la gouvernance à satisfaire les membres. Ces deux représentations se chevauchent (cf. Figure 49). Par exemple, le développement de nombreux projets collaboratifs permet à la fois de maintenir de bonnes relations avec les pouvoirs publics et de satisfaire les membres. Toutefois, ces deux représentations ne se recouvrent pas totalement et les entretiens que nous avons menés montrent que les membres des gouvernances de pôles privilégient l'une ou l'autre représentation de la performance. Ce choix est souvent corrélé avec le positionnement du pôle dans son cycle de vie. En effet, plus le pôle est « *ancien* » (*i.e.* qu'il existait déjà sous une autre forme avant la labellisation) et plus il privilégie la satisfaction des membres.

²¹⁸ Projets Territoriaux et Structurants

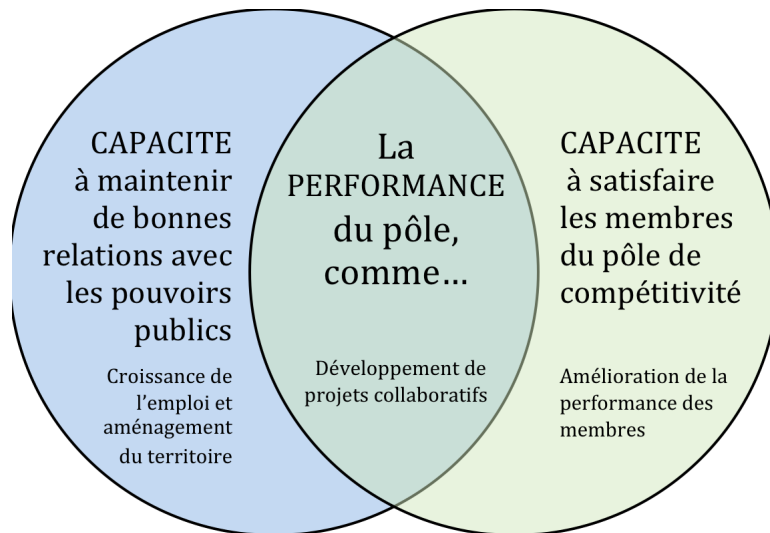


Figure 49 : Deux représentations complémentaires de la performance des pôles de compétitivité (Source : auteur)

5.1.2. Modalités de l'évaluation de la performance

La très grande majorité des pôles manifeste un réel intérêt pour l'évaluation de la performance « *si je ne me posais pas de questions là-dessus, vous ne seriez pas là !* », (entretien 36), qui occupe parfois une place essentielle qualifiée d'« évidente », pour un certain nombre d'entre eux :

« Un pôle, c'est comme une entreprise. Il est évident qu'il faut 'monitorer' la performance. On nous confie des missions, des fonds. C'est normal qu'on mesure la façon dont on utilise ces fonds. Je suis très surpris par ce type de question. C'est tellement évident pour moi » (entretien 14).

Toutefois, quelques pôles avouent cependant ne pas réaliser, pour l'instant, de véritable évaluation de leur propre performance : « *Jusqu'à maintenant, on a tellement eu de ... on n'a pas eu besoin de s'auto-ajouter des éléments puisque tout ce qu'on nous a « imposé » est largement, à mon avis, suffisant pour voir* » (entretien 6), à la question « *Évaluez-vous la performance de votre pôle en interne ?* », ils répondent « *Je suis franc... j'aurais pu vous dire oui, mais non, il faut être sérieux* » (entretien 32). Soulignons cependant que cette affirmation, a priori honnête et même courageuse (!), se trouve le plus souvent contredite dans la suite de leur discours.

Dans le cas présent, l'évaluation est effectuée de façon informelle, avec chacun des membres du pôle :

« Je dois être le seul pôle à voir de manière privée pendant une demi-journée chacun de mes adhérents, donc on va chez eux, on ferme la porte et on leur demande de nous dire qui ils sont, quelle est leur attente sur les activités du pôle et qu'est-ce qu'ils en pensent » (entretien 32).

Cette sous-section a pour vocation de décrire les aspects de l'évaluation de la performance, telle qu'elle est réalisée au sein des pôles de compétitivité, que ce soit à la demande de l'État (évaluations quadriennales obligatoires) ou qu'il s'agisse d'initiatives propres des gouvernances. Elle s'articule dans un premier temps autour des acteurs de l'évaluation (5.1.2.1), pour étudier ensuite les méthodes d'évaluation mises en œuvre (5.1.2.2). Les indicateurs de performance utilisés par les pôles ne seront pas évoqués ici. En effet, une analyse approfondie de ces derniers a été effectuée dans le cadre la phase exploratoire de ce travail doctoral, dont la méthodologie et les résultats sont présentés au Chapitre 4.

5.1.2.1. Une évaluation menée le plus souvent par des acteurs sans formation dédiée...

Dans la presque totalité des pôles, la collecte des données nécessaires à l'évaluation est effectuée par les membres de la gouvernance opérationnelle, qui exercent l'activité évaluée. En d'autres termes :

« C'est réparti dans l'équipe en fonction des missions de chacun. L'équipe projet suit les indicateurs projet, l'équipe en charge de la gestion les indicateurs plutôt économiques et puis chacun des monteurs de projet est en charge d'un certain nombre de projets en suivi et se charge donc de collecter les indicateurs auprès des porteurs de projet. » (entretien 26).

Le rôle des membres de la gouvernance opérationnelle ne se limite toutefois pas à la collecte des informations. En effet, *« toutes les personnes [...] en charge d'un process ont aussi en charge la gestion des*

données. Elles ont en charge l'extraction des indicateurs de ces données et de la publication, du reporting. » (entretien 21)

On peut, dans ces conditions, s'interroger sur l'existence de conflits d'intérêts. En effet, les membres de la gouvernance récoltent les données nécessaires à l'évaluation de l'activité, dont ils sont eux-mêmes responsables, et pour lesquels il existe parfois un intéressement : « une partie du personnel est rémunéré en fonction des résultats. Si je prends ma chargée de mission, qui suit le réseau des adhérents, elle a un intéressement au nombre d'adhérents et au montant des cotisations. » (entretien 1).

Environ un tiers des pôles interrogés indique ne pas avoir expressément désigné de « responsable » en charge du suivi de la performance : « *il n'y a pas de responsable avec l'étiquette performance* » (entretien 12), « *Il n'y a pas de personne, soit dans l'équipe ou au niveau des membres, dédiée à ça* » (entretien 25). Dans la majorité des cas, un « *centralisateur* » est cependant désigné, même si cet agent n'est que très rarement spécialisé, ni spécialement formé pour remplir cette tâche.

« ASL : Qui effectue le suivi de la performance au sein du pôle ?

X : Un peu tout le monde. Toute l'équipe opérationnelle. On a une personne dans l'équipe qui est un peu notre centralisateur. Une ou deux personnes, ça dépend des indicateurs. Sur les projets, on a une personne qui centralise toutes les informations. Après, il y a une assistante de direction qui centralise les autres indicateurs. » (entretien 5).

« Quand je dis on mesure, c'est un peu aussi au pifomètre » (entretien 13)

Un pôle indique cependant avoir mis en place une véritable équipe dédiée à la réflexion sur le suivi de la performance, dotée de personnes qualifiées.

« Dès sa création, le pôle a créé un autre comité qui s'appelle le comité de suivi et d'évaluation qui rassemble une dizaine de personnalités, certaines impliquées d'autres moins impliquées qui viennent toutes de

l'école de statistiques ou de choses comme ça et elles regardent un petit peu justement les résultats des projets, la dynamique, les thèmes et qui chaque année en fit un point au conseil d'administration quand on a validé le rapport annuel du pôle » (entretien 17)

Les données « centralisées », remontent au niveau de la direction de la gouvernance opérationnelle, qui les analyse et en présente la synthèse à la gouvernance stratégique :

« La direction du pôle est en charge d'avoir un avis sur les tendances, de proposer des actions correctrices. On a des conseils d'administration quatre fois par an, où on présente les indicateurs majeurs, les tendances, et où on propose des actions » (entretien 21).

Cette relative « dilution » du suivi de la performance (nombreuses personnes mobilisées pour le recueil, puis centralisation, puis analyse par d'autres acteurs) rend assez difficile l'estimation précise des ressources affectées à l'évaluation de la performance (en terme d'ETP²¹⁹),

« c'est très difficile de répondre à cette question. En fait chacun suis ses indicateurs, mais je ne sais pas le temps de travail que chacun met à le faire » (entretien 3).

Les pôles estiment toutefois consacrer en moyenne 0,75 ETP au suivi de la performance. Ce chiffre varie cependant considérablement selon les pôles puisque les estimations vont de 0,2 ETP à plus de 2 ETP ! Ces acteurs ne bénéficient pas de formations particulières, puisque dans la quasi-totalité des pôles interrogés, les personnes en charge de l'évaluation, à quelque niveau que ce soit, ne possèdent pas de qualification particulière dans le domaine :

« La personne en charge du suivi ? Non, elle n'a pas de diplôme dans ce domaine, elle a appris sur le tas, comme nous tous, d'ailleurs » (entretien 11),

²¹⁹ Equivalent Temps Plein

« *on se débrouille* » (entretien 17).

5.1.2.2. ... et utilisant des méthodes standards d'évaluation de la performance

À deux exceptions près (entretien 16 et 27)²²⁰, les membres des gouvernances interrogées soulignent la grande difficulté attachée à l'évaluation de la performance des pôles de compétitivité pour diverses raisons. Parmi elles, la difficulté d'imputation des résultats observés (les emplois créés ou l'augmentation du chiffre d'affaire de telle entreprise sont-ils dus à la croissance du secteur ou aux actions effectivement mises en place, stimulées par ou émanant du pôle ?), mais aussi de la difficulté attachée à la mesure de certains aspects de la performance des pôles.

« Nous, la performance, elle est principalement mesurée, et d'ailleurs, c'est une grosse difficulté pour nous, c'est en termes de retombées de nos actions en termes d'emploi et de chiffre d'affaires dans les entreprises industrielles, c'est un projet qui devait se faire en Pologne [...] et on va le faire en Bretagne avec une centaine d'emplois à la clé », bien évidemment, ça on le mesure très vite, c'est assez facile à mesurer ; par contre, se rendre compte après coup que dans le cadre d'un groupe de travail sur les [...], des entreprises ont pu ensemble coopérer et développer environ 300 K euros de business et recruter des techniciens, et bien, ça, on l'apprend je dirais un peu par la bande et un peu par hasard ... » (entretien 37)

« On mesure notre performance à travers la performance des autres. C'est plus difficile. » (entretien 5)

La réticence des membres des pôles par rapport à l'activité de contrôle exercée par les gouvernances. Elle est exprimée en termes de contrainte chronophage ou encore de

²²⁰ « Non, ce n'est pas compliqué de créer des indicateurs » (entretien 16), « Ce n'est pas très compliqué. C'est chronophage, mais ce n'est pas très compliqué » (entretien 27)

problèmes de confidentialité des informations demandées, etc. Elle transparait également dans les entretiens réalisés.

« Oui, il y a des acteurs qui en ont marre qu'on les sollicite toutes les 5 minutes pour parler du pôle, qui touchent aussi au cœur et à la confidentialité du travail des entreprises, on se heurte souvent à une absence de réponse. On nous dit que c'est confidentiel. Pour nous aussi, il y a un caractère frustrant par rapport à ça ». (entretien 33).

« [Nous sommes] des animateurs et pas des contrôleurs. Si les industriels nous font confiance, c'est parce qu'ils estiment qu'on n'est pas l'État ou pas un organe de contrôle ou un organe de machin mais un organe facilitateur. Si on devient un organe de réception de chiffres, on devient une agence de l'État et ça, ils n'en veulent pas et nous, industriels dans la gouvernance, ne le voudrons pas. Je suis un peu cru mais je pense que... » (entretien 9).

Les pôles soulignent, par ailleurs, et assez volontiers, l'impact des caractéristiques structurelles et des facteurs de contingence sur l'évaluation des pôles. Ils y trouvent des explications, quant aux différences de pratiques liées à l'évaluation des pôles. Sont à cet égard évoqués :

- l'existence ou non d'un réseau préalable à la labellisation du pôle :

« J'ai une vision qui n'est pas faussée ni erronée, mais elle est peut-être un peu singulière dans le sens où [X] est parti d'une feuille vierge. On n'est parti de rien. », (entretien 16)

et plus largement l'histoire du pôle, c'est-à-dire les :

« processus historiques [qui se sont développés] au sein de la structure [... et] qui impactent notre évaluation » (entretien 33),

- la nature de l'activité (production de biens ou de service) :

« l'analyse de la performance au sens de création de la valeur n'est pas la même dans un pôle de produit ou dans un pôle plutôt orienté vers les services ou encore dans un pôle mixte produit/services », (entretien 22),

- la composition du pôle :

« La façon de mesurer la performance et même d'énoncer des objectifs ça dépend quand même de la culture des pôles. Je pense que si on a une population faite à 80% de jeunes entreprises innovantes on ne va pas avoir les mêmes indicateurs de performance que si on est à 80% d'entreprises traditionnelles par exemple. [...] dans les jeunes entreprises innovantes, on a plus la culture des indicateurs. Leurs financeurs leur demandent ça. Ils sont beaucoup plus proactifs dans le système. Ils nous apportent beaucoup plus dans cette réflexion de performance. »
(entretien 18)

- ou encore le secteur d'activité

Dans le « domaine de la santé [...] on est sur des temps très longs, avec le risque d'échec par manque de financement [...] Des grands comptes aussi vont parfois investir dans ces sociétés. Pour des produits qui naîtront dans 10, 15, voire 20 ans, pour apporter du chiffre d'affaires. Dans d'autres domaines hors santé – le domaine des sciences de l'ingénieur, de l'informatique, etc. – une innovation technologique en sciences de l'ingénieur peut très rapidement aboutir, en quelques années, à un produit qui va être mis sur le marché de façon rentable et qui va rapporter de l'argent très vite. La différence est là dans la mesure de la performance. »,
(entretien 33).

Le format général de l'évaluation de la performance, c'est-à-dire le choix des méthodes d'évaluation ainsi que la définition des indicateurs utilisés est, le plus souvent, mis au point par le directeur du pôle, en accord avec son équipe. Toutefois, dans de rares cas (5 pôles), les directeurs préfèrent définir seuls les critères d'évaluation de la performance,

« X : Je ne suis pas sûr qu'on fasse une réunion. On a un pôle avec un circuit de décision assez court. J'ai défini les indicateurs, ils vont être mis sur tableau de bord. Et point.

ASL : Ce n'est pas une décision collégiale ?

X : Non. Elle est approuvée par mon COS²²¹. On n'enfile pas les perles dans le pôle ! Je sais qu'il y a des gros pôles qui se font des réunions. Moi, j'ai carte blanche et je fais avaliser. » (entretien 16)

L'implication des membres est très différente suivant les pôles. Ainsi, sept pôles n'envisagent même pas cette possibilité, arguant que les membres éprouvent du désintérêt pour cette question.

« ASL : Est-ce que vous diffusez ces indicateurs à vos membres ?

X : non, pas à nos membres. Je dirais que c'est du travail et un petit peu de la sauce interne, ça n'intéresse pas plus que ça nos membres. » (entretien 19).

D'autres pôles soulignent, en revanche, la nécessité de les intégrer au processus d'élaboration de l'évaluation de la performance du pôle. Dans ces cas, les pôles ne mobilisent généralement pas tous les membres, mais prennent néanmoins leur avis en considération, et ce, par l'intermédiaire des commissions ou des groupes de travail mis en place à cette fin, au sein de la gouvernance stratégique du réseau.

« On les a impliqués dans la feuille de route. On a eu une dizaine de réunions sur la stratégie et quelques membres ont participé. On a fait des petits groupes. On a eu après des Copil²²² avec d'autres membres. Mais on n'a pas, pour les indicateurs, sollicité tous les membres du pôle, comme on a pu le faire par rapport à d'autres questions. On a, sur certains points, mobilisé tous nos adhérents, mais sur les indicateurs, certains ont été mobilisés et ont participé à des groupes de travail » (entretien 31)

Certains pôles ont eu recours à des cabinets de conseil. Ainsi, un membre de gouvernance souligne que :

« En fait, on avait soit des indicateurs obligatoires des pôles, soit les données étaient assez évidentes par rapport à ce qui avait été audité. Soit

²²¹ Comité Stratégique (organe de la gouvernance stratégique de ce pôle).

²²² Comité de pilotage

c'étaient tous les nouveaux indicateurs qu'on a mis en place avec l'audit.⁵⁵ Les membres n'ont donc pas été consultés pour savoir s'il y en avait d'autres auxquels ils pensaient. » (entretien 33)

Le recours au cabinet de conseil a souvent pour but premier de préparer une évaluation étatique quadriennale.

« Alors, nous ce qu'on a fait, pas pendant l'évaluation [étatique de 2012] elle-même mais au préalable, fin 2011, on avait décidé de faire une auto-évaluation mais en même temps, d'avoir un regard extérieur sur nous, la manière dont on fait notre auto-évaluation puisqu'on a fait un bilan qu'on fait tous les ans d'ailleurs d'avancement de notre feuille de route etc. avec un séminaire avec le bureau de pôle, le comité de pilotage etc. Donc les élus et l'équipe, ce travail on l'a fait d'une part en interne et on a, en parallèle, fait appel à un cabinet extérieur pour qu'il ait aussi un regard sur ce travail d'auto-évaluation, qu'il mette en avant certains points qu'on n'aurait pas forcément vus entre l'évaluation de 2008 et la recommandation qui avait été faite, tout le travail qui avait été fait depuis etc.. » (entretien 12)

Un des pôles nous a même confié avoir choisi le cabinet BCG uniquement parce que celui-ci avait réalisé l'évaluation étatique de 2008 et se trouvait ainsi *de facto* légitimé.

« En choisissant ce cabinet on voulait se préparer au mieux à l'évaluation à venir. Comme ils avaient fait celle de 2008, ils pouvaient nous dire ce qui n'allait pas chez nous et nous aider à présenter les choses comme il faut » (entretien 25).

Enfin, trois pôles de notre échantillon (les 1, 27 et 33) ont mis en place une réflexion inter-pôles, pour la mise en place, en commun, d'indicateurs spécifiques pertinents.

« ASL : Discutez-vous de l'évaluation de la performance avec d'autres pôles ?

X : Oui, ça nous arrive. Après, il y a un côté secret. C'est rigolo d'ailleurs. Il y a des gens qui n'osent pas parler de leur évaluation, d'autres qui sont prêts à partager. On a des pôles amis avec qui on n'a pas d'état d'âme pour partager nos outils. Ça dépend un peu. » (entretien 1)

Ces échanges interviennent principalement entre des pôles ayant des caractéristiques en commun (appartenance à un même secteur d'activité ou à un « club » de pôles, comme le club des pôles mondiaux, le club des 18 (pôles mondiaux et à vocation mondiale), etc.). Toutefois, les pôles soulignent que, s'il peut y avoir échange de bonnes pratiques, ces discussions ne débouchent que rarement sur une véritable réflexion en commun ou sur l'adoption d'un ensemble d'indicateurs identiques, voire même simplement sur l'adoption de conventions communes relatives à la mesure d'un même indicateur.

« On n'a pas de discussion formelle par rapport à ça. En fait, les discussions ont souvent lieu lorsque la DGCIS nous réunit pour les journées nationales des pôles. On a beaucoup de réunions sur les pôles Santé, parce qu'on fait partie du groupe des 7 pôles Santé. On se réunit au moins 2-3 fois par an. On a énormément d'actions communes à l'international. On est un groupe de pôles qui travaillent depuis le début sur des actions collectives inter-pôles à l'international. C'est plutôt à ce moment-là que, de façon informelle, on va comparer les données, les informations, et qu'on va émettre ou partager des avis. On n'a pas de réunions très formelles. » (entretien 33)

« On en a parlé [de l'indicateur de performance relatif à la création d'emploi] au sein du club des pôles mondiaux aussi parce que, je ne sais pas si vous le savez, mais les 18 pôles mondiaux et à vocation mondiale, on est fédéré sur un club informel, on se réunit assez souvent et on en a discuté déjà à plusieurs reprises et effectivement, on se rend compte que les comptages sont très différents de l'un à l'autre donc c'est un indicateur qui est intéressant en termes de suivi au sein d'un même pôle pour voir la



progression ; par contre, pour faire des éléments de comparaison entre plusieurs pôles, c'est un peu délicat et ce qui est dommage derrière, c'est que quand après, la politique nationale est évaluée évidemment, un des premiers impacts, c'est effectivement de savoir s'il y a eu de l'emploi créé et là, en fait, les uns et les autres n'auront pas compté de la même manière, d'un côté, on aura été un peu drastique et un peu conservateur et de l'autre côté, on aura été plus optimiste ce qui fait qu'à la fin, on n'est pas bien sûr d'avoir quelque chose qui tienne la route. » (entretien 27)

Parallèlement aux « clubs », les pôles disposent également d'autres occasions d'échanges, comme lors des journées des pôles organisées par les pouvoirs publics.

« il y a eu une journée des pôles de compétitivité [...] où ils ont réuni tout le monde et il y a eu des présentations justement de tous les types de suivis, des indicateurs et tout ça et il y en a trois ou quatre qui ont présenté en fait leur manière de faire leur suivi et après des cartographies avec des systèmes en interprétation graphique formidables, etc. » (entretien 27)

On s'est renseigné un peu savoir comment les autres faisaient. C'est plutôt informel mais globalement, on essaye de se tenir au courant parce qu'il y a souvent des bonnes pratiques à retirer. » (entretien 6)

Toutefois, ces échanges restent limités, notamment à la fois en raison de questions de confidentialité, mais également parce qu'il existe une certaine concurrence entre les pôles.

« il y a quand même une espèce de ce que j'appelle de la « coopération », c'est-à-dire qu'on est entre coopérations et compétitions [...] tout le monde dit : oui, on est tous amis etc., non, ce n'est pas le monde des Bisounours, ce n'est pas vrai, d'ailleurs, à la fin, il y a une évaluation, il y a des bons, des moyens, des pas bons, donc voilà, s'il y a un pôle qui ne me dit pas ça, ce n'est pas vrai donc forcément, c'est dire est-ce qu'il y a

des choses que je peux mettre en partage et puis, à la limite, le fait de mettre en partage permet de mutualiser des coûts, d'être moins con en fait, et puis, il y a des choses, je n'ai pas envie de mettre en partage parce que « j'ai peut-être envie d'avoir un petit peu d'avance sur mon copain », il y a un peu de ça quand même. » (entretien 36)

« on en parle un peu mais pas tant que ça parce qu'en fait, les pôles se sont enfermés sur eux-mêmes, il y a une confidentialité entre pôle » (entretien 29)

Lorsqu'on les interroge sur leurs outils et méthodes d'évaluation, la quasi-totalité des pôles de notre échantillon font référence à la fois à une évaluation informelle de la performance, surtout en ce qui concerne la satisfaction des membres (discussions à l'issue de réunions ou lors de petits déjeuners dédiés), mais également à une évaluation plus formelle, qui se traduit par l'utilisation d'outils de suivi de la performance courants et standards, comme les tableaux de bord de suivi de la performance, *Balanced Scorecard*, grille d'indicateurs, etc. Ces outils ne semblent toutefois pas toujours bien maîtrisés. Un pôle s'est, par exemple, interrogé sur la nature même du tableau utilisé :

« Notre tableau de bord semble être un Balanced Scorecard... On l'appelle Balance Scorecard. » (entretien 27).

La réflexion relative à la définition des indicateurs de performance devant figurer dans des tableaux de bord intervient le plus souvent très en amont, *i.e.* à l'occasion de la construction de la feuille de route du pôle et de la signature du contrat de performance (opérations imposées par l'État), même s'il est vrai que quelques pôles les questionnent annuellement.

De nombreux pôles ont souligné que les indicateurs d'auto-évaluation inclus dans les tableaux de bord sont, pour certains, « récupérés » sur la liste des indicateurs proposés par l'État (et adoptés pour les besoins propres du pôle), et pour d'autres, des indicateurs proposés par les évaluateurs de 2008 ou de 2012.

« on a eu un grand nombre d'indicateurs à approfondir en préparation des évaluations en phase 3 et ça va venir enrichir notre grille d'indicateurs pour la phase 3. » (entretien 26)

« la performance propre, on utilise à peu près les indicateurs [de la DGCIS] pour une raison, c'est qu'ils nous sont très régulièrement demandés dans des enquêtes, sondages ou évaluations diverses, donc c'est un gain de temps pour l'utiliser » (entretien 25)

Trois pôles (sur 37) évoquent l'utilisation de logiciels destinés à faciliter la collecte des informations et leur traitement au sein de tableaux de bord. Ils soulignent toutefois quelques limites liées à leur utilisation, comme la difficulté de leur prise en main, par exemple.

« Non parce qu'on aimerait bien que tout soit automatique et qu'on ait qu'à appuyer sur un bouton, c'est-à-dire que tout le monde ait rentré tout. En fait, on a investi dans un logiciel de gestion qui n'est pas un logiciel propre mais qui existe, qui est Hebdonet qui doit être utilisé, au moment où on l'a pris, il devait déjà être utilisé par quatre pôles, je crois, il n'a pas été très simple à mettre en place mais, en même temps, quand tout le monde rentre bien ses rendez-vous, quand tout le monde rentre bien les projets, les montants des projets, il n'y a qu'à appuyer sur le bouton » (entretien 9).

Concernant le coût de l'évaluation de la performance, la plupart des pôles éprouvent de grandes difficultés à l'estimer, même s'ils le jugent globalement « trop élevé ». Cette appréciation concerne surtout les évaluations quadriennales diligentées par les pouvoirs publics.

« C'est très chronophage et je crois qu'on avait passé à toute l'équipe entre la préparation, on a dû passer cent jours à peu près à travailler sur cette évaluation » (entretien 6).

À ce propos, plusieurs pôles soulignent et regrettent le coût supplémentaire lié à l'évolution des indicateurs de performance utilisés entre l'évaluation de 2008 et celle de 2012. Cette modification des standards les a contraints à revisiter l'ensemble de leurs données, alors même qu'à l'issue de la première évaluation, ils avaient fait en sorte de prendre en compte le canevas étatique, pour incrémenter les indicateurs demandés entre les deux évaluations,

« Quand à l'issue des trois années, tout à coup, on a un audit où on nous demande d'autres données que celles qu'on nous avait initialement demandé de collecter, ça demande un gros travail » (entretien 33) ».

Toutefois, à partir des réponses chiffrées apportées, on peut proposer l'estimation suivante : en moyenne, les pôles consacrent 46 000 euros par an à l'évaluation de leur performance, la somme minimale évoquée étant de 6 000 euros et la maximale de 100 000 euros.

Enfin, la périodicité de l'évaluation varie beaucoup selon les pôles, allant d'un suivi quasi-quotidien à un suivi extrêmement ponctuel. La majorité des pôles ont toutefois opté pour un suivi annuel, ponctué de quelques étapes intermédiaires moins formalisées.

« On est réactif. Toutes les 3 semaines, il y a un passage en revue, et en même temps, on fait un bilan annuel, on regarde où on veut se projeter. On suit une feuille de route qui nous trace un horizon à 5 ans. » (entretien 2).

« Ce n'est pas fait obligatoirement de manière régulière. C'est fait plusieurs fois dans l'année, mais pas obligatoirement au quotidien. » (entretien 5).

*« **ASL** : Avec quelle périodicité vous évaluez votre performance ?*

***X** : Une périodicité annuelle. Elle est demandée par nos financeurs. Après il y a d'autres éléments intermédiaires » (entretien 5)*

Section 2. Prescripteurs et finalités de l'évaluation de la performance des pôles de compétitivité

Les échanges que nous avons eus avec les pôles ont fait émerger le constat – étonnant – que ces derniers ne sont pas, le plus souvent, à l'initiative de l'évaluation de leur performance. Ainsi, beaucoup soulignent qu'ils évaluent leur performance par devoir : « *parce qu'on nous a dit de le faire* » (entretien 32), allant même jusqu'à affirmer que rares sont les « *structures où il y a une emprise pareille* » (entretien 6). Cette seconde section dédiée à la présentation des résultats de notre étude a donc vocation à approfondir ce constat et ses conséquences, se consacrant, dans un premier temps, à l'identification des prescripteurs²²³ de l'évaluation (5.2.1), pour aborder, dans un second temps, l'étude des finalités de l'évaluation de la performance (5.2.2).

5.2.1. Les prescripteurs de l'évaluation de la performance menée par les pôles de compétitivité

Notre étude permet d'identifier différents prescripteurs, ayant chacun des attentes précises et spécifiques (5.2.1.1.), qui s'avèrent souvent en décalage avec les besoins des pôles en matière d'évaluation de leur performance et les conduisent à adopter un ensemble de pratiques, destinées à gérer ce décalage (5.2.1.2.).

5.2.1.1. Différents prescripteurs aux attentes de nature et d'intensité variées...

Notre étude a permis d'identifier deux types de prescripteurs²²⁴, à savoir l'État auquel on peut associer l'ensemble des autres financeurs des pôles, d'une part et les membres des pôles d'autre part.

²²³ Le terme prescripteur est ici emprunté au vocable marketing, qui le définit comme une « *personne susceptible de prescrire d'une manière impérative l'achat, la consommation ou l'utilisation d'un produit* » (Mercator, 2010). Nous adoptons ici la définition suivante : personne ou organisation dont la position lui permet de prescrire, recommander, voire ordonner la réalisation d'une action ou l'adoption d'une pratique.

²²⁴ Un prescripteur étant, par définition, une personne ou une organisation extérieure à celle à qui elle apporte ses recommandations, nous ne considérons pas ici les membres des gouvernances comme des prescripteurs potentiels, même si

- **l'État et les autres financeurs des pôles**

Dans leur grande majorité, les pôles de compétitivité affirment évaluer leur performance à la demande et pour l'État, qui représente, sans conteste, le prescripteur le plus cité par les pôles.

« Pour qui on réalise notre évaluation ? Pour l'État. » (entretien 22)

« L'État nous dit d'évaluer alors on évalue » (entretien 11)

« On évalue la performance d'abord pour ceux qui accompagnent la politique des pôles de compétitivité, qui pilotent la politique des pôles de compétitivité, c'est-à-dire l'État qui, pour stimuler la compétitivité a imaginé le concept des pôles et y a [...] consacré une enveloppe budgétaire non négligeable. » (entretien 15)

Au sein des services de l'État, ce sont plus précisément la DGCIS (au niveau national) et les DIRRECTE (niveau régional), qui constituent les interlocuteurs des pôles en la matière. *« En fait, c'est vraiment les deux interlocuteurs des pôles, c'est la DIRRECTE, alors là, pour le coup, ils ne s'en foutent pas [des évaluations de la performance ...] ils proposent des actions collectives, ils sont très force de proposition, et puis il y a la DGCIS [...] ils évaluent les projets et tout »* (entretien 28).

Les attentes de l'État en terme d'évaluation se matérialisent notamment via l'obligation de construire un contrat de performance (assorti d'objectifs et d'indicateurs de performance) et de fournir les données et informations nécessaires aux évaluations annuelles (tableaux de bord de suivi de la performance des pôles de compétitivité réalisés par le SESSI) et quadriennales (commanditées par l'État auprès de cabinets de conseil). Tous les pôles ont alors souligné le fait que répondre à ces

ceux-ci mettent en place des systèmes d'évaluation de la performance de leur pôle, notamment pour assurer leur pilotage. Cette finalité est toutefois prise en compte dans la sous-section suivante.



demandes nécessite la mise en place d'une évaluation en interne de la performance, activité particulièrement chronophage et consommatrice de ressources.

« ... au final, on passe notre temps à répondre aux demandes de l'État donc bon... Ça a été très chronophage, c'est très chronophage au global [...] l'évaluation 2012, j'ai passé un mois à temps complet la dessus» (entretien 8).

« L'évaluation a été plus compliquée, beaucoup plus preneuse de temps. Ça n'a rien eu à voir en terme de temps. On ne s'est pas fait accompagner par un cabinet, hormis des petits conseils à droite à gauche. Par contre, on a quasiment dédié une personne sur ce sujet pendant 6 mois. Plus tout le reste de l'équipe qui a beaucoup travaillé. » (entretien 5)

Concernant les évaluations quadriennales, les pôles ont un avis contrasté. Ils en soulignent concomitamment les avantages et les limites, citant notamment le fait que ces évaluations :

- les ont forcés à s'interroger sur la performance et la stratégie du pôle

« On n'a pas fait des découvertes fondamentales, [mais] j'ai trouvé ça intéressant parce que ça nous a entraîné à nous poser beaucoup de questions sur l'évaluation notamment de notre business model et de nos actions. » (entretien 27)

« Sur le fond, ça nous a fait réfléchir. C'est le moment de se poser, d'analyser les résultats, etc. » (entretien 31)

- leur ont permis d'apprendre ce que l'État attend précisément d'eux

« Je pense que l'évaluation finalement, c'est toujours un reflet de ce qu'attend l'État des pôles donc c'est toujours intéressant parce qu'on voit les points sensibles. » (entretien 6).

Mais de nombreux pôles s'interrogent sur la pertinence d'un certain nombre d'indicateurs, d'après eux sujets à caution (du fait de la facilité avec laquelle ils peuvent être éventuellement manipulés)

Ainsi, par exemple, les difficultés liées au « dénombrement » des emplois, créés grâce au pôle sont très souvent soulignées par les pôles.

« sur le comptage des emplois, c'est quand même assez intéressant, parce que vous vous rendez compte que vous comptez tous d'une manière complètement différente, donc la comparaison des chiffres est extrêmement difficile à faire parce que d'un côté, vous allez avoir un pôle automobile qui va dire « moi je vais commencer par compter le nombre d'emplois préservés » ce qui n'est pas délirant par rapport à sa filière, ensuite vous avez les autres qui vont compter comme nous d'une manière extrêmement précise » (entretien 27).

Moi, je peux toujours vous expliquer que tant d'emplois ont été créés grâce à ce projet mais en fait, c'est du pipeau, ce n'est pas vrai, c'est beaucoup plus compliqué que ça donc s'il faut trouver qu'on a créé des emplois, on trouvera qu'on a bien créé ou conservé des emplois mais ce n'est pas ça donc là, pour moi, il y a un gros travail à faire sur le sujet avec la DGCIS notamment, avec les pouvoirs publics pour qu'on se mette bien d'accord sur les critères qui peuvent s'avérer pertinents et tout en considérant qu'une fois qu'on aura ce corpus de critères, ça ne sera qu'une partie, on n'arrivera pas forcément à tout mesurer non plus. » (entretien 36)

« Il y a des pôles où vous avez une structure adhérents, les adhérents à cette structure sont de facto adhérents du pôle. C'est le jeu des poupées russes. Mais on marche sur la tête ! Il y a des pôles qui ont 400-500 adhérents, mais c'est complètement fictif. Si on veut évaluer les pôles, il faut qu'il y ait une règle, un mode d'emploi, comme dans le sport, le même pour tous : voilà vos droits et vos devoirs. Avec un lexique. » (entretien 16)

Les entretiens ont également montré que de nombreux membres de gouvernances de pôles regrettent vivement que les indicateurs utilisés dans l'évaluation menée en 2012 diffèrent de ceux proposés dans le contrat de performance, pourtant signé avec l'État et les collectivités locales.

« le reproche qu'on peut faire à l'évaluation de 2012, c'est qu'à noter sens, elle n'est pas assez centrée sur le contrat de performance et la feuille de route associée. » (entretien 12)

« quand on signe le contrat de performance, il y a un certain nombre d'indicateurs qu'on nous demande de suivre dans les 3 années à venir. On se prépare et on suit ces indicateurs, année après année. On met en place quelques outils pour être sûr de capter les bons chiffres. Quant à l'issue de ces trois années tout d'un coup, on a un audit où on nous demande d'autres données que celles qu'on nous avait initialement demandé de collecter, ça demande un gros travail. » (entretien 33).

« le contrat de performance, c'est très bien s'il sert de base à l'évaluation parce qu'il la simplifie, il l'allège, il la rend tout aussi efficace parce qu'ils mesurent la performance des pôles telle qu'ils l'ont convenu et validé avec l'État mais le problème, il est que ça n'a pas servi de base et de référentiel à l'État et au cabinet évaluateur donc c'est d'autant plus frustrant que pendant toutes les années, le contrat de performance, vous travaillez sur ces objectifs-là et ces objectifs ne sont pas ceux sur lesquels vous êtes évalués ? » (entretien 19)

Ainsi, l'État est donc perçu par les pôles comme un prescripteur aux attentes fortes. Les entretiens ont fait émerger une grande variété de situations et de ressentis, en ce qui concerne les attentes des collectivités locales. En effet, alors que dans certains cas, les pôles soulignent les demandes pressantes des collectivités locales en matière d'évaluation de la performance, qui peuvent même alourdir considérablement la charge représentée par le suivi :

« Si tous les départements qui co-financent un tout petit peu l'animation sont en attente à ce qu'on leur présente des chiffres qui concernent vraiment le département, je vais devoir faire le même travail sur chacun de départements alors que je le fais sur un plan régional et que quelque part, j'estime que ce n'est déjà pas mal donc ça alourdit le travail » (entretien 20),

dans d'autres cas, en revanche, les pôles de compétitivité affirment que les collectivités ne montrent aucun ou que peu d'intérêt pour ces questions, même si elles attendent tout de même que le pôle réalise une évaluation de sa performance :

« Les régions et la ville de [X] nous demandent nos slides de présentation [des indicateurs de performance du pôle], nos slides qu'on présente lors de l'Assemblée Générale, mais ils s'en foutent en fait. [...] ils n'ont pas le temps. » (entretien 28).

Enfin, les entretiens montrent que les attentes de l'État, pour contraignantes qu'elles soient, restent légitimes, dans la mesure où un financement public y est attaché.

« Je serais l'État, je garderai toujours une part de subvention vis-à-vis de mes pôles, parce que ça me donne une légitimité à être au tour de table. Qui paie ordonne. » (entretien 16)

« dans la théorie, on est avant tout au service des entreprises, dans la pratique, il ne faut pas rêver, c'est l'État qui paye, enfin dans le quotidien, on est obligé de prendre en compte les deux avis et plus fortement celui de l'État. Quand je dis État, c'est aussi les financeurs locaux mais après, ça dépend... Et ça, je pense par contre que c'est quelque chose qui est lié au fait que les financements viennent au moins à 50 % du public. » (entretien 6)

C'est la raison pour laquelle, les pôles associent à l'État, l'ensemble des autres financeurs du pôle, qui sont pour beaucoup publics (collectivités locales, FUI, ANR, etc.).

- **les membres des pôles**

Les entretiens menés avec les membres des gouvernances des pôles de compétitivité ont montré que les membres des pôles constituent également des prescripteurs pour leur évaluation, notamment parce qu'ils participent, de plus en plus, au financement des pôles.

« Ce qui me gêne toujours un peu dans cette démarche [d'évaluations quadriennales], c'est qu'on a toujours l'impression qu'on n'a des comptes à rendre qu'aux pouvoirs publics. Sur les projets FUI, qui sont subventionnés par les collectivités et par l'État, effectivement, il est important de mesurer les résultats et de les communiquer. Sur toutes les autres actions qui sont organisées par l'équipe d'animation du pôle, il ne faut pas oublier que les adhérents, donc les entreprises, partenaires privés, financent à plus de 50 % un pôle comme [le pôle X]. »
(entretien 14)

Les attentes des membres en matière d'évaluation sont généralement considérées « *non seulement comme légitimes mais comme indispensables* » (entretien 1). Toutefois, un tiers environ des pôles note que les membres sont généralement peu intéressés par la mise en place ou l'évolution de l'évaluation de la performance au sein du pôle.

« Aux entreprises [...] de temps en temps, on leur pousse des indicateurs formidables, mais on sait très bien [...] qu'ils s'en fichent dans la réalité. La version officielle, c'est on leur envoie parce qu'ils sont ravis de les recevoir et la version réelle, c'est, en fait, on ne leur enverrait pas, ça ne les empêcherait pas de dormir ». (entretien 27)

« des indicateurs, honnêtement, ils ne le demande pas, il faut être clair. Nous, on se met la pression pour fournir certains indicateurs de performances vis-à-vis d'eux, mais eux, ils s'en fichent » (entretien 7)

Les membres des gouvernances expliquent ce constat par le fait que les membres réalisent leur propre évaluation de la performance du pôle, en considérant simplement ce que le pôle leur apporte.

« Globalement, je n'ai pas perçu un changement dans l'attitude des entreprises [après nos mauvais résultats à l'évaluation de 2008], c'est-à-dire qu'en gros, celles qui considéraient qu'on ne sert à rien, elle n'ont pas changé d'avis et celles qui estiment que c'est le travail de terrain qui compte et qu'on fait notre boulot comme il faut, elles continuent à le penser, elles continuent à faire appel à nous pour qu'on travaille avec eux et elles ne nous ont pas dit « non, vous êtes nuls, on ne veut plus vous voir », je n'ai pas eu l'impression d'un changement dans l'état d'esprit des entreprises. » (entretien 6).

Ce constat invite à réfléchir sur la congruence entre les attentes des prescripteurs et les besoins de la gouvernance du pôle, en termes d'évaluation de la performance.

5.2.1.2. ... souvent en décalage avec les besoins des gouvernances des pôles de compétitivité

Notre étude a souligné l'existence de prescripteurs en matière d'évaluation de la performance. Ils imposent non seulement l'évaluation de la performance au sein des pôles de compétitivité, mais stipulent aussi quels sont les indicateurs à utiliser (ex : les indicateurs « communs » imposés par l'État à tous les pôles dans le cadre des évaluations annuelles). Les pôles de compétitivité soulignent, dans leur grande majorité, que ces indicateurs ne sont toutefois pas toujours en adéquation avec les particularités du pôle ou avec les besoins de la gouvernance, en terme de suivi et d'évaluation de la performance.

« c'est lié au secteur de la santé, [...] en France, on n'a pas les maisons mères et donc, les maisons mères, elles sont en Suisse ou aux États-Unis et donc les brevets sont déposés dans les directions juridiques des maisons mères donc, en fait, vous vous retrouvez avec des projets collaboratifs de



chez nous qui ont abouti à des brevets suisses ou américains qui auront été déposés pour le monde entier ou pour l'Europe ou pour que sais-je et par contre, nous, c'est en dehors de notre scope et on n'a pas de visibilité sur ce qui a été fait et surtout, on ne peut pas se les attribuer puisqu'ils ne sont pas en France donc après, on voit je ne sais plus combien de centaines de brevets déposés, je sais que un chiffre qu'on a fait remonter à l'évaluatrice, honnêtement, je suis absolument persuadé que ce n'est pas 20 % de la réalité, mais simplement, comme on n'a aucun moyen de les tracer, on est obligé de se contenter des faibles informations qu'on a, ce qui fait que les indicateurs, encore une fois, c'est quelque chose » (entretien 27)

De nombreux membres des gouvernances des pôles nous ont alors indiqué ne pas utiliser la plupart des indicateurs qu'ils suivent, et ne conserver que ceux réellement utiles à leur pilotage.

Certains membres de gouvernance nous ont même confié réaliser deux évaluations de la performance de leur pôle, une « officielle », qui suit les préconisations des prescripteurs et qui est mise en avant auprès de l'Etat, des financeurs, des membres et plus largement de l'ensemble des parties prenantes du pôle, et parallèlement, une autre, « officieuse », qui répond à leurs besoins d'évaluation.

« On a un suivi des indicateurs. On a les indicateurs DGCIS, on les remplit chaque année. Ils sont loin d'être des indicateurs de pilotage. Dans une entreprise, quand on est normalement constitué, on définit trois ou quatre indicateurs de pilotage (je viens de l'entreprise, j'ai dirigé une entreprise). Donc, on n'est pas dans les indicateurs de pilotage dans ce qui est suivi, dans la DGCIS. Par ailleurs, on a défini un ensemble d'indicateurs spécifiques. Le premier indicateur qu'on suit, c'est l'implication des adhérents. Ce qui revient à faire un taux de satisfaction qui par ailleurs va être mesuré dans le label. On a des indicateurs spécifiques qui se rajoutent aux indicateurs DGCIS. » (entretien 2)

« Oui, tout à fait, on a un certain nombre d'indicateurs. Il y a des indicateurs qui sont des figures imposées, c'est-à-dire on sort d'une évaluation des pôles de compétitivité par l'État, le pôle a été reconduit dans son label de pôle de compétitivité et il a été jugé comme pôle performant. Donc l'évaluateur va renseigner un certain nombre d'indicateurs demandés par la DGCIS à Paris, donc maintenant le Ministère du redressement productif. En interne, pour le pilotage de notre action, on se crée nous-mêmes un certain nombre d'indicateurs. Voilà »
(entretien 15)

« C'est ça chez nous, c'est une mesure de l'efficacité, point. Savoir le nombre de machins, de 'publis', ils s'en foutent totalement. C'est enregistré, bon, tant pis. [...] ca on l'enregistre que pour l'État. »
(entretien 9)

La réalisation simultanée de deux évaluations s'avère cependant très chronophage et coûteuse. Nous avons donc également souhaité explorer les raisons qui poussent les pôles de compétitivité à adopter un tel comportement, contraire à tout principe d'efficacité ou d'efficience. La sous-section suivante est donc consacrée à l'exploration des raisons et objectifs, qui guident les membres des gouvernances des pôles de compétitivité dans leurs choix relatifs à l'évaluation de la performance de leurs réseaux.

5.2.2. Des finalités quelquefois éloignées des impératifs et des vicissitudes du pilotage

À la question *« Pourquoi évaluez-vous la performance ? »*, un seul membre de gouvernance de pôle a donné comme première raison, l'aide apportée pour le pilotage de son réseau ! Et cette finalité est évoquée seulement par 15 directeurs ou chargés de mission sur 37, soit moins de la moitié des membres de gouvernances des pôles

interrogés... Le pilotage ne semble donc pas être la finalité première du suivi de la performance effectué par les pôles de compétitivité. Trois principales raisons motivant l'évaluation de la performance au niveau des pôles ressortent nettement des entretiens que nous avons menés : satisfaire l'obligation contractuelle tout d'abord (5.2.2.1.), se promouvoir ensuite (5.2.2.2.) et, en dernier lieu, trouver un support de pilotage (5.2.2.3.).

5.2.2.1. L'évaluation, une obligation

La principale raison invoquée par les pôles pour expliquer la mise en place d'une évaluation de la performance en leur sein est le sentiment d'obligation. Les pôles évaluent parce que :

- « on nous le demande » (entretien 5),
- « on le fait parce qu'il le faut » (entretien 7),
- « il faut forcément y répondre » (entretien 19).

Ils sont soumis à une forme de « pression », qui les pousse à évaluer :

- « Je pense qu'on ressent plus ou moins régulièrement une pression par rapport à des demandes de chiffres, d'actions... » (entretien 6).

Ce sentiment d'obligation ou de pression exercée est, en partie, de nature contractuelle. En effet, après l'évaluation nationale menée en 2008, et dans la droite ligne des préconisations des cabinets de conseil qui avaient mené cette évaluation, l'État a instauré les contrats de performance. Ceux-ci, signés entre chaque pôle, l'État et les collectivités territoriales qui abritent le pôle, stipulent dans leur article 7, que les pôles de compétitivité s'engagent à suivre leur performance et renseigner, tous les ans, les indicateurs colligés par le SESSI en vue de documenter les tableaux de bord annuels des pôles de compétitivité. Cet acte formel (lié à la signature du contrat de performance) créé unanimement un ressenti d'obligation. Car :

- « Cette contractualisation est un contrat, un engagement de toutes les parties, durant un certain temps d'un certain nombre d'actions de stratégies et des indicateurs de performance. Pour moi, l'élément essentiel de la performance d'un pôle de compétitivité, c'est d'avoir sa stratégie

validée par la signature d'un contrat. Et d'atteindre les objectifs fixés. [...] Après il faut forcément les suivre, mais ça fait partie du contrat. »
 (entretien 21)

Les pôles soulignent également que cette obligation est étroitement corrélée au financement obtenu. Ainsi, si le financement octroyé par l'État diminue, il s'en suit une diminution drastique du sentiment d'obligation relatif à l'évaluation de la performance. Dès lors, l'État perd une partie de la légitimité (fortement liée à sa position de financeur), et la contrainte, pourtant contractuelle, se relâche :

« Quelle légitimité auront ces gens à venir vous évaluer, à venir vous faire perdre des journées entières de travail si quelque part, vous n'avez plus de compte à leur rendre ? » (entretien 19).

Ainsi, les pôles privilégient alors les critères d'évaluation souhaités par leurs principaux financeurs, au détriment de ceux émanant d'autres parties prenantes, même si celles-ci en ont davantage besoin...

« Je fonctionne [...] comme une entreprise. Donc je regarde, je prends mes actionnaires dans la liste de la hauteur des participations de leur actionariat et donc je commence par considérer qui me rapporte le plus d'argent et je commence par les indicateurs qui les intéressent directement et malheureusement, ce n'est pas les entreprises qui arrivent en tête de liste et en même temps, je sais que c'est eux qui ont le plus besoin d'indicateurs pour justifier la poursuite de leur action et la poursuite de but » (entretien 27)

... n'hésitant pas, dans certains cas, à anticiper les besoins, voir prendre en compte leurs souhaits.

« on les a choisis sur la base de l'intérêt d'abord des pouvoirs publics, qu'est-ce que les pouvoirs publics regardent en particulier [...], on a tout particulièrement regardé cela et on a fait en sorte d'être cohérents avec ça. On essaie même d'anticiper parce qu'à la dernière évaluation, on voit qu'il y a beaucoup plus d'indicateurs, de questions nouvelles qui se traduisent en indicateurs qui nous ont été demandés par rapport à

l'évaluation précédente, que je n'ai pas connue, mais qui était beaucoup plus « soft ». » (entretien 15)

5.2.2.2. L'évaluation, un outil d'auto-promotion

Parallèlement au sentiment d'obligation, les pôles de compétitivité évoquent la volonté de promouvoir le réseau. En effet, évaluer la performance du réseau offre la possibilité de le promouvoir, notamment en mettant en avant les réalisations du pôle, en leur donnant une plus grande visibilité.

« À un moment donné, il faut donner corps à quelque chose qui est montrable aussi pour un élu, pour un politique, quelque chose où il y a des éléments concrets » (entretien 27)

« Pourquoi on l'a mis en place [le système d'évaluation de la performance] ? Pour pouvoir communiquer [...] parce que ce qu'attendent les journalistes et ce qu'attend l'État, c'est de sortir des belles histoires ou des chiffres donc il faut pouvoir sortir des belles histoires et des chiffres », (entretien 9).

Le principal objectif poursuivi par les gouvernances est alors de susciter chez les parties prenantes l'impression « *d'avoir bien fait de soutenir tel pôle* » (entretien 15) d'y adhérer :

« Il y a ça et vers nos adhérents aussi, bien évidemment : être capable sur la base d'indicateurs clairs de leur expliquer qu'ils ont bien fait d'adhérer à un pôle de compétitivité parce que cela permet effectivement d'améliorer leur performance à elles aussi, ces entreprises ou à eux aussi, ces laboratoires. Pour moi, ce sont les principaux intéressés. » (entretien 15)

De la même façon, l'évaluation de la performance permet de « *légitimer les actions du pôle* » (entretien 31), mais aussi de développer ou de renforcer le sentiment d'appartenance au réseau, voir susciter de nouvelles adhésions.

« Le chiffre qui les intéresse, c'est le nombre de membres, pour le coup [...] ça les aide à développer un sentiment positif d'appartenance à un réseau qui a du corps ; on a changé notre politique de hiérarchie, du coup, on a eu un doublement immédiat du nombre de membres, en fait, on a demandé à ce que les gens qui utilisent les service du pôle soient membres donc on est passé immédiatement de 58 à 115, immédiatement donc c'est très bien, c'est vrai que je dois avouer que ça a quand même un impact, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, on a tendance à le dire un peu, mais on l'utilise comme autopromotion, mais c'est vrai que les entreprises, c'est un chiffre qui les intéresse, à 115 membres, ça commence à ressembler quand même à quelque chose d'un peu sérieux ». (entretien 27)

5.2.2.3. L'évaluation, un outil de pilotage

L'évaluation de la performance d'une organisation est traditionnellement présentée en tant qu'outil de pilotage. Si un seul pôle l'a évoqué spontanément, cet objectif est toutefois partagé par près de la moitié des pôles. En effet, 15 pôles soulignent les nombreux avantages dont ils espèrent bénéficier, et parmi lesquels ils mentionnent notamment :

- l'accès à des informations précises et objectives sur le pôle et une meilleure connaissance de ses réalisations, leur permettant, par exemple, de vérifier s'ils atteignent leurs objectifs (entretien 26). Cette attente est présente même si l'évaluation est réalisée de façon imparfaite, et qu'ils ont conscience de son caractère perfectible :

« Même si on ne la mesure pas forcément correctement, on a quand même pas mal d'indicateurs qui nous permettent de voir ce que la logique pôle de compétitivité amène. » (entretien 25)

- La possibilité de :
« corriger un certain nombre de choses et de travailler dans un processus d'amélioration. » (entretien 15)...

- L'instauration d'un dialogue constructif avec les membres du réseau :
« c'est un outil de dialogue avec nos adhérents. On peut regarder ça ensemble et décider d'infléchir... aujourd'hui on est dans la préparation de la phase 3 et c'est assez intéressant lors de la construction du dialogue de la phase 3 et du partage avec les adhérents de pouvoir regarder le chemin parcouru et de pouvoir sentir si les adhérents se reconnaissent dans les différents indicateurs... » (entretien 26)

Enfin, les pôles soulignent que l'évaluation reste un excellent moyen de se jauger, de se comparer. Il s'agit notamment de se rassurer sur ses pratiques et sur la qualité du travail accompli, en d'autres termes l'évaluation permet de valider qu'ils *« font ce qu'il faut »*, et mettent en œuvre et utilisent *« les outils qu'il faut »*, ...

« Pour vérifier qu'on va dans la bonne direction, je dirais. Enfin, il y a tout ce qui est extérieur, tout ce qui est obligations en tant que pôle mais je pense qu'il y a aussi le fait de vérifier qu'on fait notre travail comme il faut. » (entretien 6)

« [...] au niveau de la performance, en organisation interne, on peut se comparer : si on est bien organisé, si on a les outils qu'il faut, en termes de reporting. On peut se comparer en termes de visibilité, communication, comment on affiche les produits... » (entretien 25)

L'évaluation de la performance peut donc poursuivre différentes finalités qui gravitent autour de l'obligation, la promotion et le pilotage, sans omettre l'habitude ou la tradition, qui balisent encore les actions de certaines gouvernances :

« Parce qu'on est des industriels et que de façon complètement traditionnelle, quand on lance une action, on la mesure », (entretien 17).

Les résultats, présentés volontairement de façon bruts, seront discutés au chapitre suivant. Néanmoins quelques points méritent d’être mis en exergue, afin de résumer les enseignements tirés des informations recueillies au cours des 37 entretiens. Nous retiendrons ainsi quatre points majeurs :

1. Deux représentations de la notion de performance coexistent au sein des pôles de compétitivité. L'une place au centre des préoccupations de la gouvernance sa capacité à maintenir de bonnes relations avec les pouvoirs publics, tandis que la seconde suggère que la performance des pôles passe avant tout par sa capacité à satisfaire leurs membres.
Loin d’être antagonistes, ces deux représentations sont, au contraire, tout à fait complémentaires. D'ailleurs, les gouvernances essaient, en règle générale, de satisfaire concomitamment ces deux aspects de la performance. Toutefois, nos entretiens montrent que, selon les cas, l'une ou l'autre de ces représentations prévaut.
2. De façon plus concrète, nos résultats identifient les acteurs et les modalités de l'évaluation de la performance menée par les pôles de compétitivité. Ils soulignent notamment l'absence ou l'insuffisance de formation des acteurs en charge de l'évaluation au sein des pôles, mais aussi le grand nombre d'acteurs de la gouvernance impliqués dans la collecte et le suivi des indicateurs. Nos résultats mettent également en lumière des différences notables dans le processus de construction de ces évaluations, qui peut mobiliser des acteurs différents (équipe de la gouvernance opérationnelle, membres – via la gouvernance stratégique, cabinets de conseil, autres pôles, etc.). Toutefois, des similarités se dessinent, notamment en ce qui concerne les méthodes utilisées (recours quasi-universel à des tableaux de bord directement inspirés des évaluations menées par l'État).



3. Les prescripteurs des évaluations sont très bien identifiés. Il s'agit d'une part de l'État, dont les attentes sont clairement ressenties comme des obligations et dont le caractère légitime est souligné. Un deuxième prescripteur a été identifié, il s'agit des membres des pôles eux-mêmes. À cet égard, la non-adéquation de certains indicateurs, suivis pour l'État, aux besoins réels des pôles a été soulignée. Elle peut aller jusqu'à la mise en place d'un double suivi d'indicateurs, à savoir, les « *officiels* », imposés, mais considérés parfois comme peu pertinents, voire inutiles, et les « *officieux* », mis en place localement pour répondre de façon idoine aux besoins spécifiques exprimés par les gouvernances.

4. Enfin, les finalités de l'évaluation de la performance sont abordées. Celles-ci sont, tour à tour, ressenties comme une obligation, un moyen de promotion et, également un outil de pilotage.

La discussion qui suit se propose d'analyser les résultats à la lumière du cadre théorique que nous avons choisi, pour répondre à nos questions de recherche et proposer des préconisations managériales.

CHAPITRE 6. DISCUSSION

Ce chapitre est consacré à la discussion de nos résultats. Il est divisé en trois sections qui sont destinées chacune à répondre à une des questions de recherche que nous avons développée dans la première partie (cf. Chapitre 3). Ainsi, la première section traite des pressions institutionnelles subies par les pôles de compétitivité et de leur impact sur l'évaluation de la performance menée. La deuxième section analyse les réactions stratégiques adoptées par les pôles en réaction à ces pressions institutionnelles. Enfin, la troisième section à l'étude des logiques institutionnelles qui ont émergées. La Figure 50 présente la construction de ce chapitre.

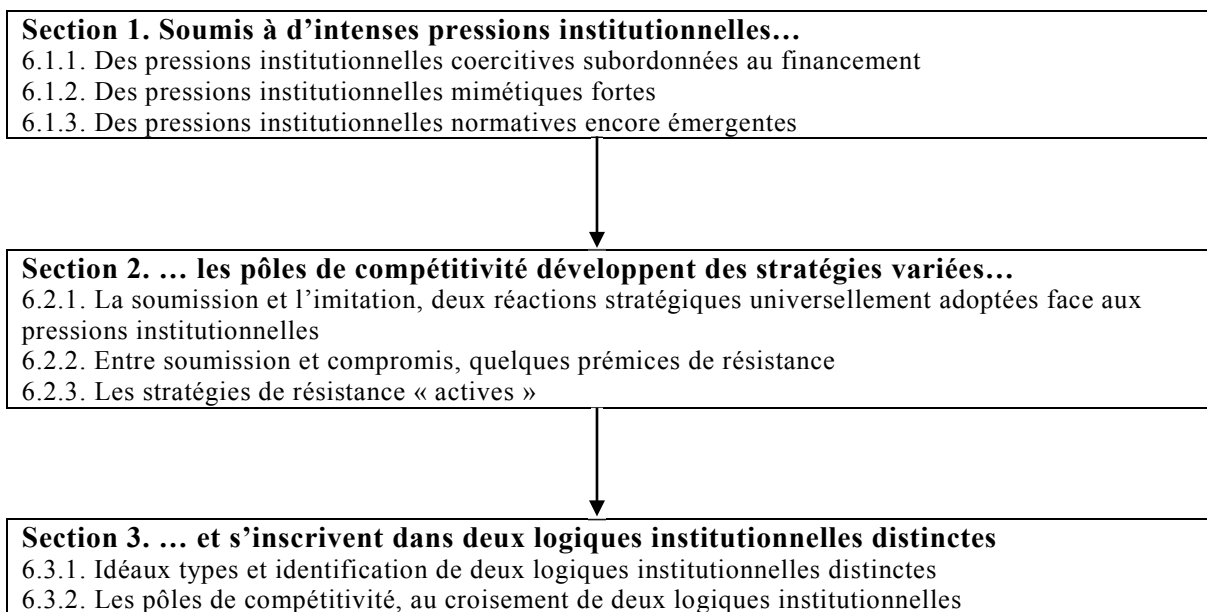


Figure 50 : Plan du Chapitre 6

Section 1. Soumis à d'intenses pressions institutionnelles...

Dans le cadre de notre réflexion portant sur l'impact de l'environnement institutionnel sur l'évaluation de la performance menée au sein des RTO, la première question de recherche que nous avons soulevée est la suivante :

Quels sont les facteurs de pressions institutionnelles subis par les RTO, en matière d'évaluation de leur performance ? Quels en sont les effets ?

Cette section a pour vocation d'y apporter une réponse fondée sur une discussion critique des résultats, se référant au cadre conceptuel que nous avons adopté. Elle intègre ainsi successivement l'existence des trois types de pressions institutionnelles identifiées par DiMaggio et Powell (1983, 1991), à savoir les pressions institutionnelles coercitives (6.1.1), mimétiques (6.1.2) et normatives (6.1.3).

6.1.1. Des pressions institutionnelles coercitives subordonnées au financement

Les pressions institutionnelles coercitives représentent des contraintes, dont les acteurs ne peuvent s'affranchir en raison des sanctions qui y sont attachées (DiMaggio et Powell, 1983, 1991, cf. 3.2.1). Il ressort très nettement des propos analysés que les pôles de compétitivité sont confrontés à des pressions institutionnelles coercitives multiples provenant à la fois de l'État, des collectivités locales et de leurs financeurs. De plus, ces pressions se manifestent dans les différents aspects de l'évaluation de leur performance, que sont respectivement :

- l'adoption et le suivi d'indicateurs « communs » ;
- la création d'indicateurs « spécifiques » dédiés au suivi de l'activité propre à certaines zones géographiques du pôle ;
- et enfin l'adjonction d'indicateurs « avancés » de suivi de projets.

Les indicateurs « communs » figurent sur une liste (présentée en Annexe 9 et en Annexe 10) définie par l'État, dans le but d'établir des statistiques communes à l'ensemble des pôles de compétitivité. Comme nous l'avons souligné dans la

présentation des résultats (cf. 5.2.2.), la documentation et le suivi de ces indicateurs constituent une obligation stipulée dans leur contrat de performance. De ce fait, on ne peut pas assimiler le suivi de ces indicateurs à la manifestation effective d'une pression institutionnelle (le suivi des indicateurs rend, alors, simplement compte du respect des obligations contractuelles et ne signe pas nécessairement l'existence d'une pression institutionnelle). En revanche, notre étude montre que cette pression intervient à la fois lors de l'élaboration des contrats de performance (celui de 2009, par exemple) et se maintient au fil du temps, à travers l'élaboration des contrats de performance à venir (troisième phase). Cette pression est ressentie comme étant forte, dans la mesure où, en cas de refus, les pôles sont exposés à diverses sanctions, dont la plus emblématique est la « *délabellisation* », c'est-à-dire la décision unilatérale de l'État de retirer à un ou plusieurs pôles leur label « *pôle de compétitivité* ». Ce risque est d'autant plus « redouté » par les gouvernances, que six pôles ont déjà été délabellisés, suite à leurs mauvais résultats lors de l'évaluation quadriennale de 2008. La menace n'est donc pas théorique, mais bien réelle et cette pression est clairement exprimée par plusieurs pôles qui ont ainsi souligné qu'« *on n'avait pas vraiment le choix. De toute façon si on voulait signer avec l'État, il fallait signer cette clause aussi* » (entretien 24).

L'identification de cette pression institutionnelle coercitive est en totale cohérence avec les apports de Meyer et Rowan (1977), qui affirment que les organisations cherchent toujours à conserver le soutien de l'État ou de leurs financeurs pour survivre. En effet, la labellisation est perçue par les pôles créés *ex-nihilo*, comme une condition *sine qua non* de leur survie (elle laisse, en effet, entrevoir un financement futur du pôle par l'État et un accès plus aisé aux autres financeurs, ou encore une plus grande implication des membres²²⁵, etc.). L'histoire propre du pôle, c'est-à-dire la prise en compte d'une existence antérieure à la labellisation (SPL, technopôle, etc.) semble jouer un rôle important dans la perception de l'intensité de la coercition. En revanche, certains pôles apparaissent plus sûrs d'eux-mêmes et croient en leur

²²⁵ A ce sujet, un des pôles de notre échantillon a souligné que, face au risque de délabellisation ayant pesé sur le pôle après leur mauvaise évaluation en 2008 et avant que leur label ne soit confirmé par l'Etat, certains membres s'étaient éloignés « *Faites fonctionner un pôle quand vous n'avez aucune décision, le CEA a failli nous lâcher, ils ne faisaient plus rien au conseil scientifique, les adhérents étaient prêts à tous partir, oui, ça a été une époque très compliquée* » (entretien 9).

capacité à survivre, malgré la perte éventuelle de leur label. Ainsi, un pôle a exprimé clairement le fait que « *Nous on est [nom du pôle], et on restera toujours [nom du pôle], même si l'État nous retire notre label* » (entretien 11). L'intensité de la coercition ressentie n'est donc pas la même pour l'ensemble des pôles. Ainsi, si les pôles sont pratiquement tous conscients de l'existence de cette coercition, son intensité est vécue de façon différente, selon les pôles et l'histoire du pôle semble, à cet égard, être un déterminant fort.

Mais les pressions coercitives ne sont pas seulement le fait de l'État et de ses agences comme la DGCIS. En effet, certaines collectivités locales, désireuses de disposer d'informations relatives à l'impact des pôles sur leur territoire, exercent, elles aussi, des pressions institutionnelles coercitives. Et là encore, mus par la crainte de perdre leurs financements, les pôles se disent contraints de mettre en place une évaluation spécifique, qui vise à mettre en exergue, pour chaque territoire, les activités et les avantages apportés par le pôle (comme, par exemple, la création d'emplois dans la région d'implantation du pôle). Et de nombreux pôles soulignent les difficultés inhérentes à ces mesures et affirment n'accéder à ces demandes que pour conserver le financement apporté par les collectivités concernées. Là encore, l'intensité de ces pressions varie selon les pôles, toutes les collectivités n'étant pas également investies dans le financement et le suivi des pôles.

Un troisième type de pression coercitive intervient dans l'évaluation de la performance. Les pôles sont, en effet, nombreux à énumérer les demandes de leurs financeurs en terme d'évaluation de la performance des projets qu'ils soutiennent. Et, on retrouve ici la même sanction possible, i.e. le risque de perte des financements actuels et potentiels. De ce fait, ce type de pression s'avère également coercitif. Ceci est illustré par les propos d'un pôle, qui affirme que : « *c'est surtout, pour nous, important d'avoir des indicateurs pour pouvoir justifier de notre activité et puis [...] continuer à maintenir des relations optimales, comme elles le sont actuellement avec nos financeurs* » (entretien 27).

Enfin, il convient de s'interroger sur les pressions coercitives éventuellement exercées par les membres des pôles eux-mêmes. Ceux-ci possèdent, en effet, un vrai pouvoir de sanction, dont l'expression extrême prend la forme d'un retrait, qui peut entraîner, dans certains cas, la désagrégation du pôle (s'il s'agit d'une firme pivot, par exemple). Cela pourrait laisser penser que de fortes pressions institutionnelles coercitives sont exercées par les membres. Nos résultats ne mettent toutefois en lumière aucune pression coercitive particulière provenant des membres. Si certains d'entre eux peuvent souhaiter une évaluation, ils ne semblent toutefois pas être en mesure d'imposer l'utilisation d'indicateurs ou le recours à des méthodes particulières d'évaluation. Cet aspect mériterait toutefois d'être pris en compte dans le cadre de réseaux moins sujets à la pression étatique. En effet, les indicateurs imposés par l'État étant déjà nombreux et variés, il est possible que les membres, même s'ils sont désireux de disposer d'une évaluation, ne soient pas forcément enclins à l'imposer ou peuvent être satisfaits de l'évaluation déjà effectuée par l'État.

Plusieurs types de pressions coercitives subies par les pôles ont été mis en évidence. Elles sont étroitement liées à la crainte de perdre des financements et/ou la légitimité apportée par le label « *pôle de compétitivité* ». Ces pressions sont principalement exercées par l'État (échelons national et déconcentré), mais également par les financeurs. Quant au rôle éventuellement coercitif émanant des membres eux-mêmes, il n'a pas été mis directement en évidence dans ce travail, mais ce point mériterait sans doute d'être approfondi, notamment dans les RTO moins directement dépendants de l'État.

6.1.2. Des pressions institutionnelles mimétiques fortes

La littérature entend par pressions institutionnelles mimétiques, celles qui poussent les acteurs à imiter les pratiques qui leur semblent les plus légitimes (DiMaggio et Powell, 1983, cf. 3.2.1).

Nos résultats ne mettent pas directement en évidence des pressions mimétiques particulières entre les pôles. S'il arrive à certains pôles d'aborder ces thèmes, il s'agit



généralement plutôt d'une vision globale, que d'une discussion critique portant sur les indicateurs utilisés. D'ailleurs, même lorsque les pôles affirment discuter précisément ces questions avec leurs homologues, la finalité de cet échange réside davantage dans la volonté de créer des indicateurs en commun que dans l'imitation des pratiques estimées les plus légitimes.

Nombreux sont, en revanche, les pôles qui affirment explicitement s'inspirer des indicateurs utilisés lors des évaluations quadriennales (c'est le cas de 24 pôles de notre échantillon soit environ 65%). Certains adoptent cette démarche pour des raisons purement pratiques. Ils pensent se préparer ainsi de façon optimale à l'évaluation quadriennale suivante, et cela même si l'expérience montre que les indicateurs retenus lors des évaluations successives (2008 et 2012) étaient sensiblement différents. Ceci ne constitue cependant pas une véritable pression institutionnelle mimétique. En effet, le fondement de l'imitation repose ici sur une volonté purement pratique. Ainsi, 15 pôles affirment s'inspirer de ces pratiques, parce qu'elles représentent l'émanation de la volonté de l'État (cf. 5.2.1.1), et constituent donc *in fine* des indicateurs « légitimes », dont l'usage est de nature à faciliter la conservation du label « pôle ». Les évaluations quadriennales sont, en effet, commanditées par l'Etat, selon un cahier des charges fixé par lui. Rangeon (1993) a déjà noté ce phénomène dans un autre contexte, à savoir, l'évaluation des universités, en soulignant à ce propos que l'institution évaluée est souvent amenée à reproduire en son sein les mécanismes de l'évaluation. Cette pression institutionnelle mimétique, qui vient en complément des indicateurs communs imposés par l'État, s'avère forte.

On peut toutefois s'interroger sur l'exactitude de l'affirmation consistant à assimiler indicateurs utilisés lors des évaluations quadriennales et volonté politique exprimée par l'État. En effet, les objectifs assignés par l'État à la politique publique des pôles ont été définis de façon floue et ambiguë, dans le dessein d'offrir, selon Dumez (2009), une assez grande marge de manœuvre aux acteurs en présence, laissant une place à l'initiative et à la créativité. Les pôles jouissent ainsi de la possibilité de définir la meilleure façon d'atteindre les objectifs (eux-mêmes assez généraux) fixés

à cette politique. Or, le processus de réinterprétation du cahier des charges de l'évaluation (explicité dans l'évaluation de 2008, CMI et BCG, 2008) et celui de clarification et de précision des objectifs nécessaires à la création des indicateurs de performance ont nécessité une part d'interprétation de la part des cabinets de conseil, et ne constituent donc, selon nous, qu'une représentation partielle et réinterprétée de « la volonté de l'État ». Cette réflexion participe à celle, plus large, de savoir « *qui gouverne quand les chiffres gouvernent ?* » (cette idée est d'ailleurs, au cœur des réflexions d'un très prochain colloque²²⁶). En effet, comme le rappelle Desrosières (2000), et notre étude le corrobore, les données statistiques constituent un moyen de stabiliser des représentations communes et d'imposer des catégorisations et « *préformatages* » de débats, qui s'avèrent souvent difficiles à mettre en discussion après coup et ainsi de gouverner par les chiffres... Nous nous interrogeons donc sur la pertinence, pour l'État, de confier la définition précise des objectifs de cette politique à des tiers, en l'occurrence à des cabinets de conseil.

Si notre étude n'a pas identifié de comportements mimétiques entre les pôles de compétitivité eux-mêmes, elle a, en revanche, permis d'identifier des pressions institutionnelles mimétiques assez prégnantes liées aux évaluations quadriennales subies par les pôles. Cette observation invite à poursuivre la réflexion, en l'orientant vers les acteurs, à l'origine de la définition des indicateurs utilisés dans ces évaluations.

6.1.3. Des pressions institutionnelles normatives encore émergentes

DiMaggio et Powell (1983, 1991) définissent les pressions institutionnelles normatives comme l'ensemble des règles et normes professionnelles, qui s'érigent en obligations professionnelles ou sociales pour les acteurs. Les résultats de notre étude illustrent l'existence de diverses sources de pressions normatives au sein des pôles.

²²⁶ colloque de la revue *Politiques et management public*, « *Les politiques du chiffre, entre managérialisation du politique et politisation du management* », 25-26 octobre 2013



Tout d'abord, une pression institutionnelle normative émane du projet « *European Excellence Cluster Initiative* », fondé par la Direction Générale « *Entreprises et Industrie* » de la Commission Européenne. Ce projet repose sur le postulat que la reconnaissance d'un « *haut degré de professionnalisme* » aide les clusters européens concernés à « *faire leurs preuves* » (« *to prove themselves* »)²²⁷, en d'autres termes à se légitimer, sur les marchés. Dans cette optique, le Secrétariat Européen pour l'Analyse des Clusters (ESCA) attribue différents labels (or, bronze) aux « *gouvernances de grande qualité, qui s'engagent dans un processus d'amélioration de leurs structures et routines organisationnelles pour améliorer leur performance* »²²⁸. L'ensemble des pôles français ont été invités à y participer en 2012, et tous ont obtenu le label « *bronze* », label qui récompense la simple participation à l'étude. Une seconde évaluation est mise en place pour permettre aux pôles d'obtenir le label « *or* », seul label différenciant (et donc légitimant ...). Nos entretiens ont montré que quelques gouvernances (entretien 34, 4, 10) envisagent de participer à cette étude et s'intéressent, à cette fin, aux indicateurs utilisés dans ces évaluations. Ainsi, « *on va commencer à voir comment ils évaluent parce que bon on a tous eu le label bronze, mais maintenant la différence va se faire entre les pôles sur les labels suivants* » (entretien 34). Si, pour l'instant, cette initiative n'a pas encore eu beaucoup d'influence sur l'évaluation menée au sein des pôles (seul un pôle a dit avoir repris quelques-uns de ces indicateurs), son influence pourrait croître à l'avenir. En effet, son origine institutionnelle européenne et le nombre de clusters déjà intégrés à l'étude (493 cluster dans 34 pays) incitent à penser que les critères d'évaluation utilisés pourraient rapidement s'ériger en normes professionnelles reconnues au niveau des RTO.

Par ailleurs, les pressions institutionnelles normatives trouvent souvent leur origine dans les formations initiales ou continues suivies par les acteurs (cf. 3.2.1). À cet égard, deux types de formations existent déjà et pourraient devenir des sources de pressions institutionnelles pour les pôles de compétitivité en matière d'évaluation.

²²⁷ <http://innovation.mfg.de/en/projects/current-projects/cluster-excellence-eu-1.2374>

²²⁸ Librement traduit de « *highly sophisticated cluster management and that are committed to further improve their organizational structures and routines for the benefit of an even higher performance* », <http://www.cluster-analysis.org/gold-label-of-the-european-cluster-excellence-initiative-ecei>.

Ainsi, des formations spécifiquement dédiées à l'analyse des outils de pilotage et d'évaluation sont régulièrement organisées par l'association France Cluster, comme par exemple les deux journées de formation dédiées aux «*Outils de pilotage pour alimenter et faire vivre les indicateurs du cluster*» qui auront à nouveau lieu les 15 janvier et 26 mars 2014.

Citons également le développement des formations initiales destinées aux animateurs de clusters, comme par exemple, le *Master Animateur de cluster et de réseaux territoriaux*, créé en 2012 à l'université de Strasbourg. Le développement de ce type de formation pourrait être une source de pressions institutionnelles normatives.

Toutefois si aucune autre norme professionnelle spécifique aux RTO n'a été évoquée, certains membres de gouvernance semblent, en revanche, influencés par les normes professionnelles au sens large, celles généralement utilisées dans le monde professionnel. Ainsi, plusieurs pôles sont entrés dans une logique de certification (ISO 9001), démarche communément considérée comme une forme de pression institutionnelle normative. Le faible nombre de pôles concernés (deux pôles) nous incite cependant à ne pas élever ce type de démarche au rang de véritable pression institutionnelle propre aux pôles de compétitivité. L'analyse du profil des managers de ces deux pôles (issus du monde de l'entreprise, et habitués aux certifications) nous incite à penser que ces démarches résultent davantage de leur culture antérieurement façonnée ou de pressions institutionnelles normatives antérieurement ressenties par ces acteurs. Ces observations ne nous autorisent donc pas à affirmer que des pressions institutionnelles normatives s'appliquent aujourd'hui aux pôles de compétitivité.

Enfin, notre travail exploratoire peut, à son tour et d'une certaine façon, être considéré en tant qu'élément normatif... En effet, notre étude, consacrée aux indicateurs de performance spécifiques utilisés par les pôles de compétitivité a été présentée à chacun des 37 membres de gouvernances interrogés, et plusieurs d'entre eux ont dit vouloir l'utiliser pour «*compléter voire modifier nos indicateurs*» (entretien 10).



Les pressions institutionnelles normatives habituellement recensées (formation, ...) s'avèrent très faibles, voire inexistantes. Toutefois, certains éléments semblent indiquer une évolution possible des pressions institutionnelles, qui pourraient être amenées à se développer.

Le Tableau 21 récapitule les pressions institutionnelles subies par les pôles.

Tableau 21 : Tableau récapitulatif des pressions institutionnelles subies par les pôles de compétitivité en matière d'évaluation (source : auteur)

Vecteurs de pressions institutionnelles	Nature de la pression	Intensité	Champ de l'évaluation impactée
Etat (DGCIS)	Coercitive	Forte (même si variable en fonction du financement)	Adoption des indicateurs « communs »
Collectivités locales	Coercitive	Variable (fonction du financement)	Création d'indicateurs dédiés au suivi de l'activité dans le périmètre spécifique de la collectivité locale
Financeurs	Coercitive	Variable (fonction du financement)	Adoption d'indicateurs de suivi de projets
Etat/Cabinets de conseil	Coercitive et mimétique ²²⁹	Très Forte	Ensemble de l'évaluation
Cabinets de conseil	Mimétique	Assez faible	Indicateurs spécifiques
Règles et normes professionnelles du monde économique	Normative	Faible	Recherche de certifications (ISO 9001)
Règles et normes professionnelles propres aux RTO	Normative	Extrêmement faible	?
Consortium cluster excellence (Initiative Européenne pour l'excellence des clusters)	Normative	Faible, en légère progression (mais incertaine à l'avenir)	Adaptation voire adoption de nouveaux indicateurs de suivi des activités de la gouvernance
Associations professionnelles (<i>France Cluster, Europa Intercluster</i>)	Normative	Assez Faible	Indicateurs spécifiques
Ecoles de formation	Normative	Faible mais probable assez forte progression à l'avenir	Ensemble de l'évaluation

²²⁹ L'évaluation en elle-même constitue une pression institutionnelle coercitive. L'adoption de certains indicateurs par les pôles de compétitivité est en revanche le reflet d'une pression institutionnelle mimétique.

Au terme de cette première section, nos résultats nous permettent d'affirmer que les pôles sont effectivement soumis à des pressions institutionnelles. Ces pressions sont prégnantes, constamment signalées même si leur origine, nature et intensité sont très variables d'un pôle à l'autre. Cet apport permet de documenter le schéma représentant la réflexion générale de notre thèse, cf. Figure 51, en soulignant l'existence d'un lien entre facteurs de pressions institutionnelles et évaluation de la performance.

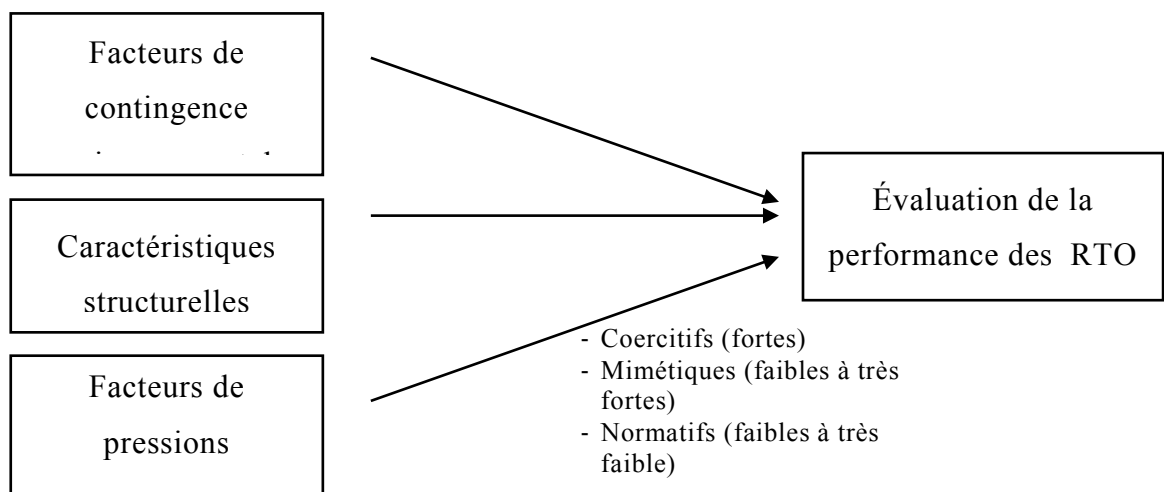


Figure 51 : Facteurs de pressions institutionnelles et évolution de la performance
(Source : auteur)

Section 2. ... les pôles de compétitivité développent des stratégies variées...

La discussion menée précédemment a montré que les pôles de compétitivité sont soumis à des pressions institutionnelles variées, et pour certaines, très fortes (pressions provenant de l'État, des collectivités locales et des financeurs). Nos résultats montrent également que ces pressions ne conduisent pas à un déterminisme privant les acteurs de leur liberté d'action mais, qu'au contraire, les pôles développent des stratégies variées, en réaction à ces pressions institutionnelles. À partir de la mobilisation de notre cadre théorique, et notamment des travaux, certes anciens mais toujours au cœur des réflexions des théoriciens néo-institutionnels (Munir, *et al.*, 2011 ; Rautiainen et Järvenpää, 2012) d'Oliver (1991, cf. Chapitre 3, Section 2), cette section a pour but d'apporter une réponse à notre deuxième question de recherche, à savoir :

Quelles réactions stratégiques les pôles de compétitivité adoptent-ils vis-à-vis des pressions institutionnelles ?

Nos résultats permettent de distinguer trois principaux profils stratégiques. Si presque tous les pôles de compétitivité adoptent une posture alliant soumission et imitation (6.2.1), certains y adjoignent des stratégies de compromis (6.2.2), alors qu'un nombre plus restreint d'entre eux font appel aux stratégies montrant « *le plus haut niveau de résistance* » (Oliver, 1991, cf. Tableau 10), à savoir des stratégies de manipulation (6.2.3).

Tableau 22 : Réponses stratégiques possibles aux pressions institutionnelles (Source : traduit d'Oliver, 1991, p. 152)

	Stratégies	Tactiques	Exemples
↑ Basse Intensité de la résistance opposée aux pressions ↓	Acquiescer	Agir par habitude	Suivre des normes invisibles, prises pour acquis
		Imiter	Imiter les modèles institutionnels
		Se soumettre	Obéir aux règles et accepter les normes
	Faire un compromis	Équilibrer	Équilibrer les atteintes des nombreuses parties prenantes
		Pacifier	Apaiser et s'accommoder des demandes des parties prenantes
		Négocier	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
	Éviter	Travestir	Déguiser la non-conformité
		Dissimuler	Relâcher les liens institutionnels
		Fuir	Changer d'objectifs, d'activités ou de domaines
	Défier	Ignorer	Ignorer des normes et valeurs explicites
		Contester	Remettre en cause les règles et les exigences
		Attaquer	S'en prendre aux sources de pressions institutionnelles
Manipuler	Coopter	Intégrer en son sein les entités influentes	
	Influencer	Modeler les valeurs et les critères	
	Contrôler	Dominer les éléments et processus institutionnels	

6.2.1. La soumission et l'imitation, deux réactions stratégiques universellement adoptées face aux pressions institutionnelles

Selon Oliver (1991), l'acquiescement (*i.e.* la réaction qui consiste à s'habituer, à imiter et à se soumettre) représente la stratégie la plus communément adoptée par les organisations confrontées à de fortes pressions institutionnelles. Si notre étude montre une adoption, par presque tous les pôles de compétitivité, de stratégies faisant référence à la soumission et à l'imitation (stratégies développées ci-après), la stratégie impliquant l'habitude, pourtant bien identifiée par Oliver (1991) reste, en revanche, quasiment absente du discours des acteurs.

La stratégie de soumission correspond à l'adoption, consciente et volontaire, des normes institutionnelles (Oliver, 1991). En pratique, cela signifie pour les pôles la mise en œuvre d'indicateurs réclamés par certains membres de l'environnement sans les discuter. Ainsi, les indicateurs, dits « *communs* », exigés par l'État à la signature des contrats de performance en sont un très bon exemple. Tous les pôles étudiés les renseignent volontairement, et en toute conscience (même si on trouve quelquefois un

manque d'enthousiasme en la matière ...), et ce, afin d'augmenter leur légitimité (Meyer et Scott, 1983), tout en satisfaisant aux exigences contractuelles.

« les indicateurs demandés par l'État, oui, on les évalue. Franchement on s'en passerait bien mais bon... c'est l'État » (entretien 11)

Les pôles de compétitivité ont également recours à des stratégies d'imitation. Celles-ci sont intimement liées à l'intensité des pressions institutionnelles mimétiques relatives aux indicateurs utilisés dans le cadre des évaluations quadriennales. Comme nous l'avons évoqué à la section précédente, de très nombreux pôles imitent, c'est-à-dire adoptent certains des indicateurs utilisés lors de ces évaluations, et ce, afin de faire face à l'incertitude liée à l'ambiguïté que certains déplorent dans les attentes de l'État (objectifs assez généraux et flous sur les modalités d'application attendues), mais également pour minimiser les risques de critiques sur leurs pratiques évaluatives et pour s'assurer, en conséquence, une évaluation satisfaisante, le maintien du label « pôle » notamment.

Ces stratégies, si elles sont volontaires, constituent pourtant le plus souvent des stratégies « *par défaut* », ou « *faute de mieux* ». Ainsi, plus de la moitié des pôles font référence là encore à leur crainte de manque de légitimité, et adaptent en conséquence les stratégies mises en place au rang desquelles la stratégie de soumission occupe une place importante.

« Nous, on ne s'est pas senti suffisamment légitime au début pour dire à l'État... pour dire « Attendez, vous allez trop loin dans ce que vous demandez ! » On n'a peut-être pas suffisamment négocié et je pense qu'on aurait peut-être gagné, d'un côté, [même si] je ne sais pas si on nous l'aurait pas imposé au bout, mais [ça nous aurait peut-être permis] d'être plus sûr de soi en termes de « Écoutez, ça, c'est possible, ça, ça ne l'est pas, ça, ça a du sens, ça, ça n'a pas de sens,... », enfin avoir peut-être un discours plus ferme par rapport à ça, parce que nous, on s'est peut-être fait imposer des choses un peu trop et puis, après, essayer de ramer pour répondre... ». (entretien 6)

En revanche, nos données ne nous permettent pas de documenter la mise en œuvre de stratégies liées à l'habitude (*i.e.* de stratégies « *d'adhésion inconsciente à des valeurs et règles préconçues* », Oliver, 1991). Ces stratégies sont, en effet, plus spécialement liées aux pressions institutionnelles normatives qui, comme nous l'avons précédemment souligné, sont de très faible intensité au sein des pôles étudiés (cf. Section 1).

6.2.2. Entre soumission et compromis, quelques prémices de résistance

L'analyse des résultats fait clairement émerger un deuxième type de profil stratégique au sein des pôles de compétitivité. Il allie soumission et imitation, tout en intégrant des stratégies visant à obtenir un compromis avec les parties prenantes, sources de pressions institutionnelles. Les pôles qui ont opté pour cette stratégie sont certes moins nombreux que les précédents, mais ils représentent néanmoins plus de la moitié des pôles étudiés, qui ont ainsi fait le choix délibéré de ne s'inscrire que dans un acquiescement partiel des exigences émanant de l'environnement institutionnel. Comme le suppose Oliver (1991), on retrouve dans le discours de pôles concernés l'idée que les indicateurs imposés viennent obérer de façon trop importante l'efficacité de la gouvernance sans apporter de véritable valeur ajoutée, ce qui semble constituer un stimulant puissant pour la mise en place de stratégies visant à équilibrer, pacifier les relations tout en entrant en négociation avec les parties prenantes à l'origine des pressions institutionnelles ressenties.

Ces stratégies concernent presque exclusivement la recherche d'un équilibre entre les différentes sources de financements des pôles. De façon plus précise, la recherche d'autofinancement (50% de financement issu des cotisations des membres) ou, à défaut, d'une répartition équilibrée des financements entre diverses institutions publiques (État, collectivités, etc.), permettent de « *ne pas tout avoir dans le même panier* » (entretien 24), donc de s'affranchir de la pression extérieure ou d'en minimiser l'emprise. C'est ainsi qu'un pôle a, par exemple, affirmé : « *Mon idée, c'est que mon pôle, dans pas longtemps, dans deux ou trois ans, il vive avec les [prestations qu'il offre] et [s'éloigne de] l'État s'il n'est pas content* » (entretien 23).



Dans sa forme la plus extrême, cette stratégie peut aller jusqu'à la mise en concurrence des différentes parties prenantes concernées : « *Oui, on essaie qu'il y ait un maximum de rivalité entre les régions [...] on est obligé puisqu'on ne se fait pas financer par la région, alors on va voir les autres régions, évidemment* » (entretien 28).

Mais la stratégie visant à équilibrer l'influence des pressions exercées s'accompagne souvent, et de façon parallèle, d'une volonté de pacifier les relations avec les parties prenantes. Ainsi, les pôles réfractaires à certains indicateurs (par exemple le nombre de brevets déposés dans un secteur au sein duquel le dépôt de brevets n'est donc pas une pratique habituellement utilisée par les acteurs, en raison du secret industriel), s'attachent à respecter les *desiderata* des financeurs et vecteurs de pressions institutionnelles, afin de ne pas se mettre en porte-à-faux vis-à-vis de l'ensemble des acteurs.

« *Par contre, il y a des volets sur lesquels on ne mesure pas la performance parce que globalement nos membres ont décidé de ne pas la mesurer, ils n'y voient pas d'intérêt. Par exemple, [...] il y a un volet financement des entreprises que nous n'adressons pas parce que les membres, en particulier les PME, n'ont pas voulu, ce n'est pas faute d'avoir des demandes de la part des financeurs pour avoir des vues sur ce qui se passe dans les entreprises mais les PME, principalement les PME avec lesquelles nous travaillons, ont un véritable problème d'éthique avec les investisseurs, [...]. Ça, c'est des cas très particuliers, dans l'ensemble, autrement, on reste sur la même chose, le nombre de projets, efficacité des projets, etc. [...] que par contre, on suit bien comme il faut* ». (entretien 17)

Pour faire face à « *ces indicateurs complexes [qui] prennent un temps incroyable à compléter* » (entretien 3), certains pôles misent sur la négociation, espérant ainsi obtenir en retour des concessions de la part des parties prenantes concernées (État, collectivités locales, financeurs).

« *En général, on prend et on essaie de négocier les modalités, parce que c'est un dialogue, ce n'est pas un truc complètement fermé, on essaie de dialoguer. Enfin de la même façon que pour les indicateurs qui nous sont imposés, on voit bien qu'il y en*

a qu'on peut discuter, d'autres où ce n'est pas possible... [...] c'est quand même assez largement ouvert comme discussion. » (entretien 9)

« Il faut vraiment se poser les bonnes questions au point de départ et pas se faire plaisir avec une liste d'indicateurs qui plait aux dirigeants et aux élus, parce que sinon, on n'a pas fini. Aujourd'hui, nous, on a une stratégie régionale d'innovation qui est en train de se mettre en place entre les acteurs, ils nous ont proposé une liste invraisemblable d'indicateurs et on leur dit, quand je dis « on », c'est moi, les autres pôles, les autres structures, les incubateurs et que sais-je encore, on leur a dit « il faut arrêter » et à la fin, on s'est mis d'accord sur 25 [indicateurs], je crois. On n'est pas concerné par les 25, on est concerné par la moitié à peu près, qui sont représentatifs [...] mais bon... » (entretien 27).

« Les financiers ont essayé de nous en imposer, mais en fait, on essaie toujours de créer un compromis entre les financeurs et nos membres. [...] Mais parfois, dans les négociations avec les financeurs, on finit par abandonner [i.e. adopter] un indicateur qu'on n'a pas envie de suivre et qu'on ne suit que pour un financeur, parce que c'est son bébé. » (entretien 3)

6.2.3. Les stratégies de résistance « actives »

Ainsi que l'illustre le Tableau 25, rappelé en introduction de cette section, la typologie des ressources stratégiques proposée par Oliver (1991) part de l'acquiescement pour arriver à la manipulation, en passant successivement par la recherche de compromis, par l'évitement et par une stratégie consistant à défier les parties prenantes sources de pressions institutionnelles. Notre étude montre que les pôles ont recours à toutes ces stratégies, y compris aux plus « extrêmes » de cette typologie, allant ainsi de l'acquiescement et du compromis, comme nous venons de le souligner, à l'autre extrême, *i.e.* à de véritables stratégies de manipulation !

Les stratégies de manipulation sont celles qui offrent le plus de « résistance » aux pressions institutionnelles, et nécessite de la part des pôles qui y font appel une légitimité assez large (notamment issue de l'histoire du réseau ou de la reconnaissance de ses apports aux territoires et/ou à ses financeurs). Elles visent, en



effet, à faire évoluer les pressions institutionnelles, par la cooptation, l'influence ou le contrôle. Or, en raison de la nature même de certaines des parties prenantes, sources de pression (État, collectivités), les stratégies de contrôle, c'est-à-dire celles qui visent à établir une domination directe ou indirecte sur le vecteur de pression institutionnelle sont la plupart du temps irréalisables au sein des pôles (comment contrôler un État ?). En revanche, la stratégie de cooptation est amplement mobilisée et la stratégie d'influence commence à émerger.

La stratégie de cooptation consiste à intégrer en son sein les parties prenantes vectrices de pressions institutionnelles (Oliver, 1991), afin d'améliorer sa légitimité et de contrer toute velléité d'opposition. Cela se traduit, en pratique, par l'accueil de représentants des collectivités locales et des financeurs, au sein même des instances de gouvernance stratégique des pôles. Pas moins de 16 pôles de notre échantillon ont évoqué la mise en œuvre de cette stratégie, qui permet de convertir un critique potentiel en partenaire, voire en soutien actif de la politique menée.

« Après qu'on les a intégrés dans les commissions et au bureau, leur discours a changé. C'était plus « vous avez... » ou « pourquoi n'avez-vous pas » mais « qu'est-ce qu'on pourrait », « si on... ». C'est énorme comme différence et on ne le regrette pas ». (entretien 11).

Nos résultats montrent également que les pôles commencent à adopter des stratégies d'influence, fondées sur le souhait ou le besoin de moduler les perceptions, de l'État notamment, sur ce que devraient être les indicateurs de performance pris en compte. En tant que construit social (cf. Chapitre 2) la perception qu'ont notamment l'État, ou les collectivités locales, d'une évaluation pertinente de la performance est cependant susceptible d'évoluer.

Ces stratégies d'influence gagneraient par ailleurs à être mutualisées, mais, pour l'instant, elles ne sont encore mises en œuvre qu'à titre individuel et par quelques pôles. Soulignons toutefois, que l'un des obstacles majeurs à la mise en place d'une stratégie d'influence menée de façon collective réside dans les différences de représentations de la performance existant entre les pôles eux-mêmes, et ce, y compris au sein des « clubs » de pôles (cf. 5.0.1).

Ainsi, l'étude des 37 entretiens que nous avons menés, met en lumière trois profils stratégiques dominants au sein des pôles de compétitivité. Celles-ci sont toutes étroitement liées au degré de légitimité des acteurs (cf. Figure 52).

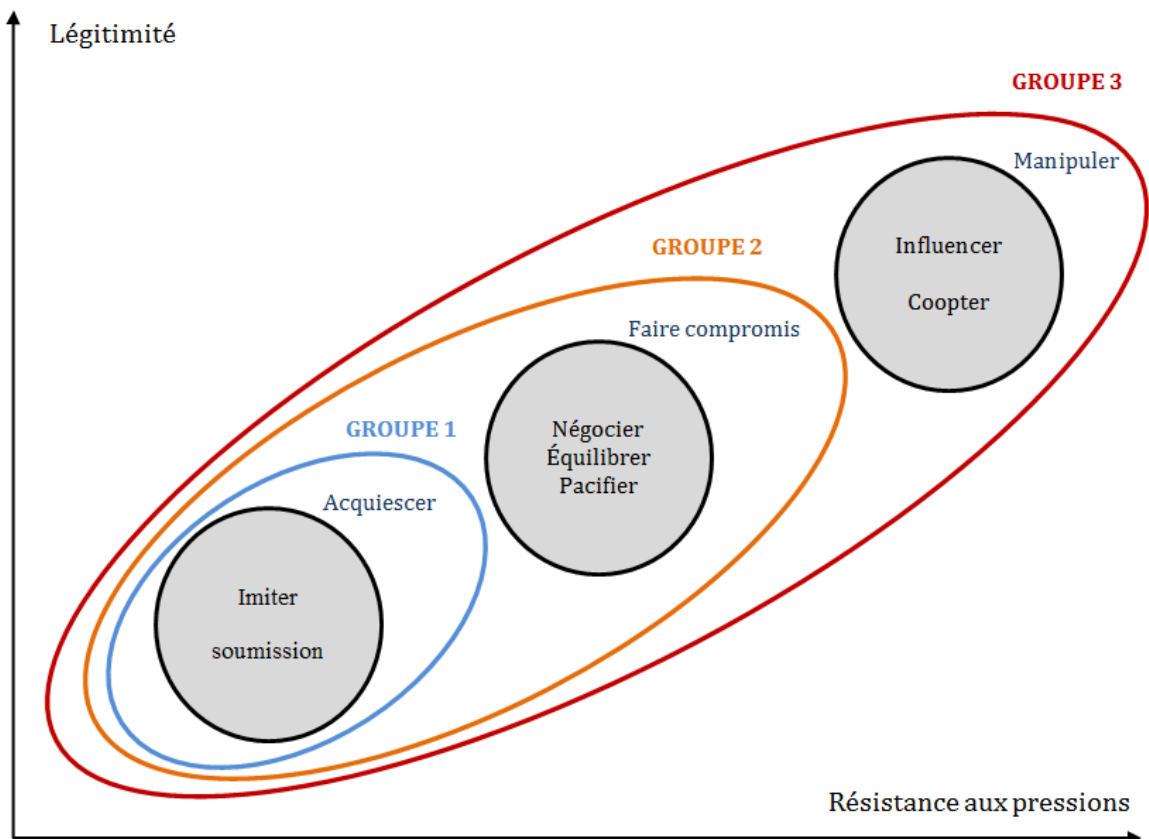


Figure 52 : Réactions stratégiques des pôles de compétitivité, entre légitimité et pressions
 (Source : auteur)

L'analyse de nos résultats montre que les pôles de compétitivité s'inscrivent dans trois types de profils stratégiques, allant de réactions stratégiques limitées à la soumission, à des profils plus complexes et opposant davantage de résistance aux pressions institutionnelles, qu'il s'agisse d'alliance, de soumission, de recherche de compromis ou, même, de manipulation.



Soulignons en conclusion, que certaines stratégies définies par Oliver dans sa typologie (toujours utilisée) (1991) ne sont toutefois pas du tout évoquées, par les pôles de notre échantillon. Il s'agit notamment des stratégies d'évitement et de défiance, qui représentent pourtant des stratégies de niveau intermédiaire de « résistance », situées entre le compromis et la manipulation. Ceci s'explique sans doute par la nature particulière des relations que les pôles entretiennent avec leur environnement. En effet, les pôles reposent sur un accord fondamental entre les acteurs des pôles et leur environnement, fondé sur le caractère « *bottom-up* » (cf. présentation des pôles) de la politique publique mise en place. Les acteurs ont volontairement choisi de se porter candidat à la labellisation, démarche témoignant d'un accord fondamental sur les valeurs et principes guidant cette politique. Cette adhésion a priori limite la probabilité d'apparition de stratégies de défiance, fondées sur l'existence de contradictions fondamentales entre les valeurs de l'organisation et celles portées par les pressions institutionnelles qu'elle subit, et sur la remise en cause ou la « *dénonciation véhémente* » de ces règles (Oliver, 1991).

Cette deuxième section vient ainsi étayer la réflexion qui préluait à notre recherche : nos données permettent d'affirmer qu'il existe incontestablement une rétroaction entre évaluation de la performance et facteurs de pression institutionnelle et celle-ci passe par un ensemble de réactions stratégiques identifiées à partir de la typologie proposée par Oliver (1991) et allant de l'acquiescement simple à la manipulation caractérisée, dans certains cas.

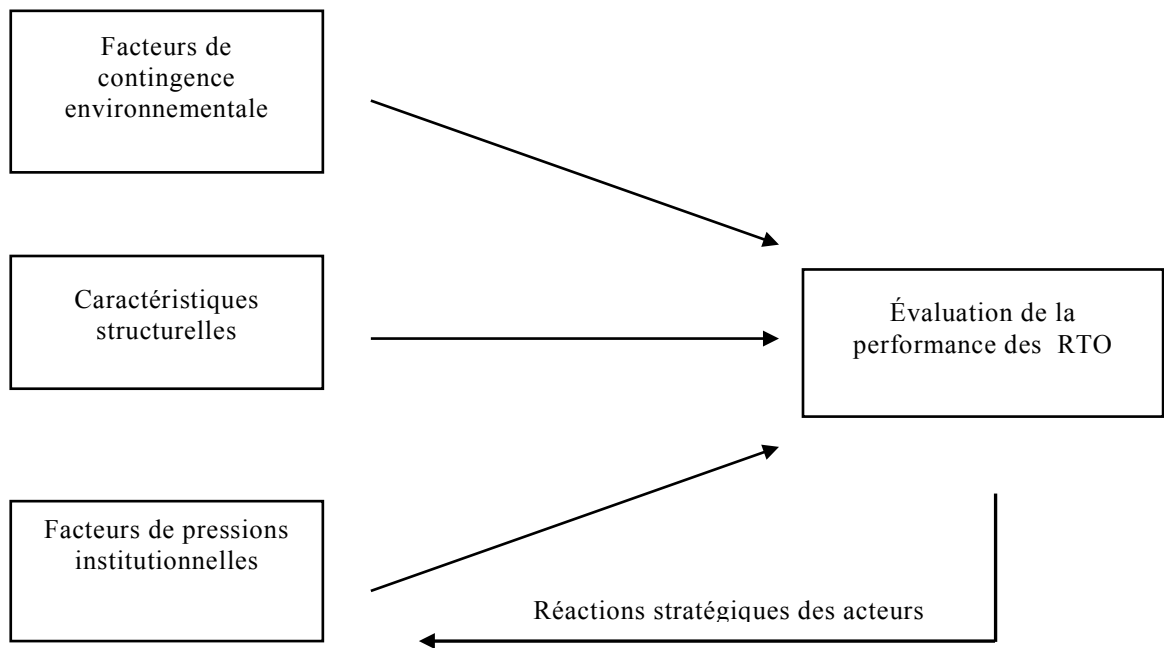


Figure 53 : Évaluation de la performance et sources de pression institutionnelle : des interactions complexes (Source : auteur)

Section 3. ... et s'inscrivent dans deux logiques institutionnelles distinctes

Les logiques institutionnelles représentent l'ensemble de normes tacites relatives aux comportements, aux manières de faire ou de penser qui, à un moment donné, prévalent au sein d'un champ organisationnel (Thornton, 2004). Ces logiques guident la réflexion des acteurs et leur permet d'anticiper les comportements attendus, et donc ceux qu'il convient d'adopter (Friedland et Alfort, 1991). Les résultats déjà présentés et analysés, et, en particulier, l'étude des représentations véhiculées par les acteurs concernés au sujet de la performance des pôles et celle de leur comportement en matière d'évaluation, laissent transparaître la présence de deux logiques institutionnelles distinctes, au sein des pôles de compétitivité français.

Afin d'approfondir l'étude de ces logiques, nous recourons à la construction d'idéaux types. En effet, ce procédé de conceptualisation, en réduisant la complexité, « *offre un principe d'intelligibilité par la mise en évidence de contrastes* » (Coenen-Huther, 2003). Il permet notamment de comprendre les significations dont les acteurs investissent leurs actions (Thornton et Ocasio, 2008)²³⁰.

La mobilisation de cette technique est en cohérence avec l'ensemble de notre démarche. En effet, si la construction d'idéaux types a été développée dans le cadre de la sociologie, avec les apports séminaux de Weber (1904-17 (réed. 1992), 1919 (réed. 2002)) notamment, elle est également mobilisée dans le cadre d'analyses néo-institutionnelles, comme l'illustrent, par exemple, les travaux de DiMaggio (1991), Thornton et Ocasio (1999) ou encore Rao *et al.* (2003).

Ainsi, avoir présenté cette méthode, nous l'appliquerons pour identifier et caractériser les logiques institutionnelles à l'œuvre au sein du champ organisationnel des pôles de

²³⁰ « *Ideals types are a method of interpretative analysis for understanding the meaning that actors invest their action with* » (Thornton et Ocasio, 2008, p. 110)

compétitivité français (6.3.1), pour discuter, dans un second temps les résultats obtenues (6.3.2). Cette section permettra ainsi d’apporter des éléments de réponse à notre troisième question de recherche, à savoir : *Quelles logiques institutionnelles se sont mises en place, relativement à l’évaluation de la performance des RTO ?*

6.3.1. Idéaux types et identification de deux logiques institutionnelles distinctes

Les idéaux types peuvent se définir comme des constructions intellectuelles, ou créations conceptuelles, obtenues par l’accentuation délibérée de certains traits de l’objet étudié (Weber, 1922, 1988, p. 191 ; 1965, p. 181). En créant une représentation volontairement simplifiée de la réalité, le chercheur est alors mieux à même de comprendre les logiques déterminant les comportements sous-jacents aux phénomènes étudiés. À cette fin, il ne conserve que ce qui est « *strictement nécessaire* » pour comprendre « *la logique d’une certaine conduite* » (Weinreich, 1938, p. 99). Ainsi, en les « *dépouillant de tout élément parasite* » (Coenon-Huther, 2003) et notamment en les « *purifiant de variations contingentes* » (Rocher, 1993, p. 629), le chercheur cherche à établir des « logiques pures », qui sont à la base même de la notion d’idéal type (Coenon-Huther, 2003)²³¹. La construction d’idéaux types, un instrument d’analyse précieux pour le chercheur (Bourdieu *et al.*, 1968, p.79), ne constitue pas une fin en soi, mais une opération intermédiaire d’analyse, *i.e.* une « *construction logique sous l’angle de laquelle sera examinée la réalité empirique* » (Coenon-Huther, 2003). À partir de l’analyse des entretiens menés, mais aussi de celle des indicateurs de performance utilisés par les pôles de compétitivité (cf. Chapitre 4), nous avons identifié deux schémas de pensées – volontairement simplifiés, exagérés et donc un peu caricaturaux –, qui guident les discours, les actions et les comportements des acteurs dans leur évaluation de la performance. Ils sont successivement présentés.

²³¹ Le terme « idéal » ne fait, en effet, pas référence à la notion de perfection, mais au fait que les types dégagés correspondent en réalité à ce que *pourraient être* les comportements des acteurs sous certaines conditions (comme une rationalité absolue ou l’absence de facteurs de contingence).

6.3.1.1. Une logique « entrepreneuriale » de gestion des pôles de compétitivité et d'évaluation de leur performance

La première logique institutionnelle repose sur l'idée fondatrice, que les pôles ont avant tout été créés pour soutenir et servir la compétitivité des entreprises, et plus largement celle de l'ensemble des membres du réseau. Le premier rôle du pôle, dans cette logique, est donc naturellement d'aider les membres et d'accompagner leur développement. Il en découle naturellement, que le succès d'un réseau se mesure à sa capacité à aider les membres à être plus compétitifs, en d'autres termes, à les satisfaire.

Nos résultats (cf. 5.1.1.2) mettent clairement l'accent sur cette représentation de la performance, fondée sur la capacité des pôles à satisfaire leurs membres. Elle se traduit, en pratique, par leur accompagnement et à leur mise en relation. La gouvernance s'apparente alors à une entreprise de service (et plus particulièrement à une PME, en raison de la petite taille des gouvernances), voire, dans sa forme extrême, à un cabinet de conseil²³².

« Moi, je dis, on est une société de services, on rend des services donc il s'agit bien d'identifier la nature de nos services, la qualité de nos services, le coût de nos services, la pertinence de nos services etc. » (entretien 36)

« C'est un fonctionnement de type PME [dans la gouvernance, on est] une douzaine, ça fait un petit peu plus en nombre de personnes. [...] On a effectivement des objectifs qui ne sont pas les mêmes, ce n'est pas vendre etc. mais dans le développement, c'est le même type de fonctionnement qu'une entreprise. » (entretien 12)

« Je ne sais pas comment fonctionnent les autres pôles, mais nous, on fonctionne vraiment comme une entreprise, certes une TPE, mais comme

²³² La tarification croissante des services rendus par les pôles les mettent d'ailleurs souvent en concurrence directe (voire déloyale ?) avec les cabinets de conseil. « Pour certains domaines, on est sur la même chose qu'eux [les cabinets de conseil]. On essaye de se positionner différemment mais on est quand même sur la même chose. Ça devient un problème » (entretien 7)

une entreprise dans tous nos aspects et de toute façon, quelque part, on n'en est pas très loin » (entretien 27)

« Avec tous ces services qu'on fait payer, maintenant on devient vraiment des boîtes de conseil. C'est vraiment ça, le pôle c'est une boîte de consultants. Je sais pas si c'est bien d'ailleurs. » (entretien 11)

Cette comparaison, voire assimilation, dans certains cas, aux entreprises concerne les différents champs de compétence des pôles et, en particulier, l'évaluation de la performance. En effet, :

« dans une entreprise, d'ordre économique, l'évaluation se fait principalement sur les résultats. Ce qui compte avant tout, c'est le chiffre d'affaires, la marge, les résultats. Les indicateurs restant ne sont que des indicateurs de moyens. Pour moi, mon chiffre d'affaires, ce sont mes projets. Mon chiffre d'affaires et mes résultats, ce sont nos projets. J'ai tendance à considérer que mon équipe est une équipe plutôt commerciale et qu'elle a réalisé... On la gère comme une équipe commerciale qui doit réaliser et ramener du chiffre d'affaires. » (entretien 27)

En tant qu'« entreprise » de service dédiée au soutien des membres, la gouvernance puise sa légitimité dans sa capacité à satisfaire les membres. Elle agit pour eux, sur leur mandat, à leur service. Les pôles, mus par la logique institutionnelle entrepreneuriale, les rend particulièrement sensibles aux pressions institutionnelles émanant des membres.

Les pôles de compétitivité, qui s'inscrivent dans cette logique cherchent à accompagner, en partenaires, le développement des entreprises, à en accroître la compétitivité.

Ce positionnement clair confère à ces pôles une relative indépendance vis-à-vis de l'État, dans la mesure où leur légitimité, les conduit à adopter des réactions stratégiques affirmées et à faire preuve en tant que de besoin d'une résistance plus

active à l'encontre des pressions institutionnelles étatiques ou de celles provenant des collectivités locales (cf. 6.2.3).

6.3.1.2. Une logique « publique » de gestion des pôles de compétitivité et d'évaluation de leur performance

Si la logique « entrepreneuriale » est fondée sur l'axiome que les pôles ont été créés *pour* les entreprises, la seconde logique institutionnelle que ce travail permet d'identifier, se base, au contraire, sur l'idée que les pôles ont été créés *par* l'État. La compétitivité des entreprises n'est plus une finalité, mais un *moyen* d'atteindre un objectif supérieur, à savoir le développement du territoire. Corrélativement, le succès du réseau se fonde avant tout sur sa capacité à satisfaire l'État, ce qui passe, comme le montre l'analyse des résultats du chapitre précédent (5.1.1.1.), par la création d'emplois localement et par la participation du réseau à l'aménagement du territoire. La nature de ces missions fait alors du pôle une véritable agence de développement local. D'ailleurs, de nombreux pôles se comparent explicitement à des agences de développement local, et en rejettent toute comparaison avec une entreprise.

« On peut difficilement le comparer à une entreprise parce qu'on ne vend rien et on ne produit pas du chiffre d'affaires en tant que tel. » (entretien 33)

« L'objectif d'un pôle, c'est quand même de faire une espèce de développement économique, c'est une espèce d'agence de développement économique ou de filière, notre objectif, c'est quand même la création de valeurs sous toutes ses formes » (entretien 26)

Cette posture, qui assimile les pôles inscrits dans cette logique institutionnelle à des quasi-agences de développement local, lie, de façon prégnante, leur légitimité au soutien apporté par les pouvoirs publics. Ce soutien des pouvoirs publics constitue dès lors la source de l'autorité du pôle.

« Pour nous c'est juste essentiel que l'État soit derrière nous. Je pense que c'est le cas pour tous les pôles, mais pour nous c'est vraiment

important. Nous on a été créé en 2004 alors c'est vrai que le soutien de l'État il était vraiment essentiel. » (entretien 4)

En pratique, l'inscription des pôles dans cette logique institutionnelle les pousse à orienter leur stratégie autour du développement du territoire et de son attractivité (développement de la « marque territoire »). Ceci passe notamment par le développement des ressources et compétences disponibles localement. L'inscription dans cette logique, dont l'esprit est « public », se caractérise également par l'adoption d'une logique de financement orientée davantage vers la recherche de subvention.

Par ailleurs, notre étude montre que les pôles relevant de cette seconde logique institutionnelle adoptent plus volontiers que les autres des réactions stratégiques d'acquiescement face aux pressions institutionnelles qu'ils subissent, et plus particulièrement par rapport à celles émanant de l'Etat et des collectivités locales.

Ainsi, deux idéaux types peuvent être définis au sein des pôles, chacun guidés par des logiques institutionnelles différentes : l'une étant résolument « entrepreneuriale » et la seconde « publique ». Les principes et raisonnements propres à ces deux logiques institutionnelles sont synthétisés dans le Tableau 23.

Tableau 23 : Logiques institutionnelles propres aux deux idéaux types mis en évidence au sein des pôles de compétitivité identifiés (Source : auteur)

Caractéristiques	Logique institutionnelle « entrepreneuriale »	Logique institutionnelle « publique »
Représentations		
Source d'identité	Label « pôle de compétitivité »	
	Se rapproche d'une PME	Se rapproche d'une Agence de développement local
Source de légitimité	Satisfaction des membres	Acceptation et soutien des pouvoirs publics
Source d'autorité	Mandat des membres	Soutien des acteurs publics

Caractéristiques	Logique institutionnelle « entrepreneuriale »	Logique institutionnelle « publique »
Pratiques		
Fondements de la mission	Aider les membres à atteindre leurs objectifs (développer le <i>business</i>)	Développer le territoire (emplois, développement économique)
Fondements de la stratégie adoptée	Développer le réseau entre les membres et avec l'extérieur (source d'opportunités d'affaire)	Développer la marque territoire et son attractivité, notamment via l'accroissement des ressources et compétences disponibles localement
Logiques de financement	Mix entre subventions et autofinancement (cotisations et surtout tarification des services rendus)	Principalement subventions Autofinancement souvent limité aux cotisations des membres
Réactions stratégiques aux pressions institutionnelles	Résistance active aux pressions institutionnelles étatiques	Soumission ou résistance faible aux pressions institutionnelles étatiques

6.3.2. Les pôles de compétitivité, au croisement de deux logiques institutionnelles

L'identification de ces deux logiques institutionnelles est riche d'enseignements. Elle apporte, en effet, des clés de compréhension concernant le comportement des acteurs. Ainsi, l'identification de la logique institutionnelle guidant un pôle, permet de comprendre son mode de fonctionnement et les fondements de sa stratégie, donc les raisons qui expliquent ses réactions stratégiques.

Cette analyse nécessite toutefois d'être discutée. En effet, la méthode d'analyse par identification d'idéaux types, implique nécessairement des généralisations et des accentuations volontaires. Dans la pratique, la situation s'avère un peu plus nuancée. Nos observations montrent que les pôles de compétitivité s'inspirent, en règle générale, des deux logiques institutionnelles, considérant que, si les pôles de compétitivité ont été créés par l'Etat, c'est à la fois pour développer la compétitivité des entreprises, et accompagner celle du territoire.

« Pour nous, les deux ça marche ensemble. Il faut aider les entreprises pour elles et pour la région, même si c'est tantôt un peu plus les entreprises et parfois un peu plus les entreprises sur un autre territoire. C'est tellement lié de toute façon [...] on peut pas les détacher, et mon rôle, pour moi, mon rôle c'est d'aider les entreprises et le territoire » (entretien 22)

Nous considérons donc que ces deux logiques institutionnelles forment un continuum dans lequel s'inscrivent les différents pôles, certains se rapprochant davantage d'une logique institutionnelle entrepreneuriale et d'autres tendant plutôt vers une logique institutionnelle publique. La Figure 54 représente ce continuum



Figure 54 : Un continuum entre les logiques institutionnelles entrepreneuriales et publiques (Source : auteur)

La Figure 55 positionne, à titre d'illustration, sept pôles de notre échantillon sur le continuum existant entre ces deux logiques institutionnelles.

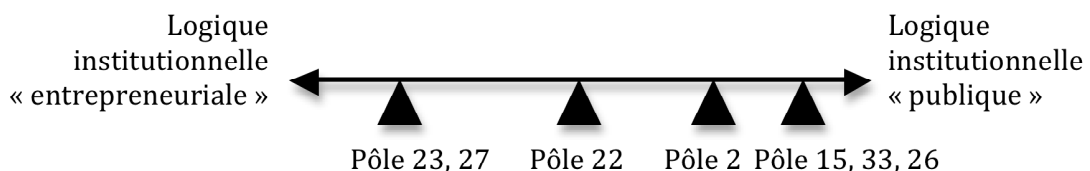


Figure 55 : Positionnement des pôles de compétitivité 2, 15, 22, 23, 26, 27 et 33 sur le continuum formé par les logiques institutionnelles entrepreneuriales et publiques (Source : auteur)

Comme le souligne Thornton (2002, p.97), « *une fois qu'une logique institutionnelle est dominante, elle affecte la stratégie et la structure d'une [organisation] en concentrant l'attention des décideurs sur les problèmes conformes à cette logique* ». Ainsi, et comme le confirme nos résultats en matière d'évaluation de la performance, le fait que deux logiques institutionnelles cohabitent au sein d'un même pôle, n'annule pas leurs effets. L'orientation marquée vers l'une de ces logiques institutionnelles influence les stratégies et les actions menées au sein de ce pôle.

En pratique, les pôles de compétitivité adoptent des positions hybrides, se positionnant sur un continuum entre les extrêmes que sont respectivement les deux logiques institutionnelles, que nous avons identifiées. Ils s'inscrivent ainsi, pour certains, *davantage* dans une logique institutionnelle entrepreneuriale et, pour d'autres, dans une logique institutionnelle publique. La logique dominante focalise alors l'attention portée par les membres de la gouvernance sur les stratégies adoptées et actions qui en découlent.

Ainsi, nos résultats montrent que deux logiques institutionnelles, guident les pôles de compétitivité dans leur pilotage, mais aussi dans l'évaluation de leur performance. Ces apports s'intègrent à la réflexion plus générale que nous avons développée et peuvent être illustrées comme suit (Figure 56).

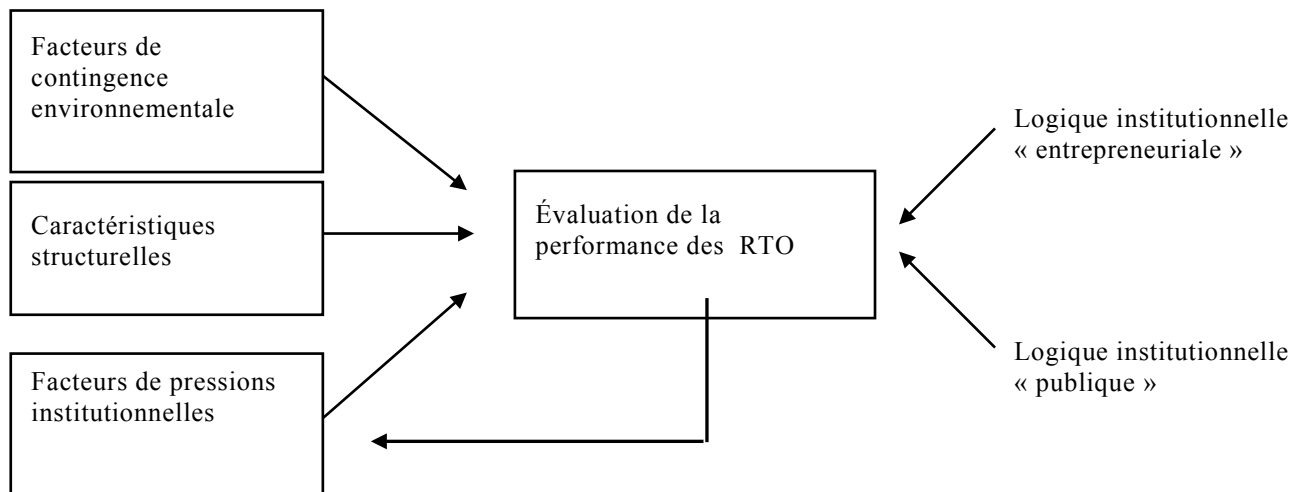


Figure 56 : Évaluation de la performance et logiques institutionnelles
 (Source : auteur)

Ce chapitre, consacré à la discussion de nos résultats, a permis d'apporter des éléments de réponse à chacune de nos questions de recherche.

Nous avons, en effet, montré que les pôles de compétitivité français sont soumis à différents types de pressions institutionnelles, les plus intenses étant les pressions mimétiques et coercitives. Celles-ci sont étroitement liées à la recherche de légitimité et au besoin de financement des pôles et sont principalement exercées par l'Etat, les collectivités territoriales et les financeurs. Il ressort également de notre analyse que, si les pressions institutionnelles normatives semblent très faibles aujourd'hui, des indices permettent néanmoins de penser que celles-ci pourraient croître à l'avenir.

Par ailleurs, notre étude montre que les pôles de compétitivité adoptent une assez grande variété de réactions stratégiques délibérément mises en place face aux pressions institutionnelles qui pèsent sur eux. L'utilisation de la typologie proposée par Oliver (1991) nous a permis d'identifier précisément les différentes stratégies mobilisées par les pôles. Nous avons ainsi montré que les pôles de compétitivité ont recours à l'acquiescement, au compromis, mais aussi à la manipulation, forme de



réaction stratégique dénotant une « résistance » importante aux pressions institutionnelles.⁵⁵

Enfin, la discussion de nos résultats nous a permis de mettre à jour l'existence de deux logiques institutionnelles au sein des pôles de compétitivité, à savoir une logique institutionnelle, que nous avons qualifié d'« entrepreneuriale » et une logique institutionnelle « publique ». Ces logiques guident les stratégies mises en place par les gouvernances des pôles, en particulier celles relatives à l'évaluation de leur performance.

Conclusion

L'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations (RTO) est une thématique à la fois complexe et actuelle. Champ de recherche encore émergent, elle est au cœur des préoccupations des managers de réseaux, mais aussi de celles des pouvoirs publics, qui font de plus en plus souvent du soutien aux RTO, l'un des piliers de leur politique d'aménagement et de développement du territoire.

Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche est de participer, à travers une démarche abductive, à une meilleure compréhension de l'évaluation de la performance des RTO.

La première partie de la thèse est consacrée à l'analyse critique de la littérature dédiée aux RTO et à l'évaluation de leur performance. Elle a notamment permis de mettre à jour l'existence d'une lacune de la littérature. En effet, alors qu'un consensus semble s'être établi autour de l'importance de la prise en compte des caractéristiques structurelles des réseaux et des facteurs de contingence qui s'y attachent, dans le cadre de l'évaluation de leur performance, les apports possibles de la théorie néo-institutionnelle restent à ce jour négligés. De premiers contacts avec le terrain nous ont pourtant convaincus de la pertinence de ce cadre d'analyse. C'est la raison pour laquelle, cette partie se conclut par l'étude de la littérature relative à la

théorie néo-institutionnelle, d'où découle la définition de notre problématique de recherche, à savoir : *Quel est l'impact de l'environnement institutionnel d'un RTO sur l'évaluation de sa performance ?*

Trois questions de recherche structurent notre réflexion et permettent d'approfondir, chacune, un aspect particulier de ce questionnement.

1. *Quels sont les facteurs de pression institutionnelle subis par les RTO, en matière d'évaluation de leur performance ? Quels en sont les effets ?*
2. *Quelles réactions stratégiques les RTO adoptent-ils vis-à-vis des pressions institutionnelles ?*
3. *Enfin, quelles logiques institutionnelles se sont mises en place, relativement à l'évaluation de la performance des RTO ?*

Dans une seconde partie, les choix épistémologiques et méthodologiques ont été présentés et discutés. Le périmètre précis de la recherche a également été délimité. Celui-ci concerne les pôles de compétitivité français. Après une étude exploratoire consacrée à l'étude plus de 300 indicateurs de performance, dits « spécifiques », utilisés au sein des pôles de compétitivité, la phase intensive de notre analyse repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de 37 membres de gouvernances des pôles (Directeurs et chargés de mission en charge de la performance). Les résultats sont ensuite présentés et discutés.

En conclusion de cette recherche, nous en abordons successivement les apports et les limites, avant de considérer quelques voies de développements futurs.

- **Apports de la recherche**

La problématique explorée dans ce travail soulève de nombreuses questions d'ordre conceptuel et empirique sur l'évaluation de la performance des RTO. Les apports sont doubles, théoriques et managériaux.

- *Les apports théoriques de la recherche*

De façon assez paradoxale, alors que la performance est une notion centrale en stratégie et en management, son étude n'est encore qu'émergente dans le cas des RTO. L'étude de la littérature, et plus particulièrement la mise en évidence des

sources d'influence de ce champ émergent et fragmenté, constitue donc, par la synthèse qu'il en propose, un premier apport de ce travail.

La réalisation de l'étude exploratoire nous a permis de mettre en évidence 6+1 dimensions de la performance des pôles de compétitivité. Parallèlement, nous avons également montré l'intérêt de mobiliser la théorie néo-institutionnelle, comme cadre d'analyse de l'évaluation de la performance des pôles de compétitivité. Le recours à cette théorie offre un cadre et un guide pour l'observation des pratiques et nous permet d'affiner la compréhension de l'évaluation de la performance des RTO. Et parmi les éléments de discussion soulevés au Chapitre 6, trois groupes d'apports peuvent être relevés. Ils proposent des éléments de réponse à nos trois questions de recherche.

Tout d'abord, nous caractérisons les facteurs influençant l'évaluation de la performance d'un RTO. Ceux-ci ne se limitent pas aux seules caractéristiques structurelles et aux facteurs de contingence du réseau, déjà documentés dans la littérature. Nous avons, en effet, montré combien l'évaluation de la performance des RTO est soumise aux pressions institutionnelles, qui se révèlent variées. Leur identification et leur caractérisation nous ont notamment permis de mettre en exergue l'intensité des forces mimétiques et coercitives qui se manifestent au sein de ces réseaux. De la même façon, notre analyse fait ressortir, l'existence de pressions institutionnelles normatives, même si celles-ci restent encore balbutiantes. Ce travail identifie ensuite les différents acteurs à l'origine des pressions institutionnelles subies par les pôles et souligne l'importance cruciale de la légitimité dans ce cadre, tout en caractérisant avec le plus de précision possible, les spécificités de l'évaluation qui en découle.

En accord avec la perspective stratégique dans laquelle s'inscrit notre travail, nous avons montré l'existence de réactions stratégiques, mises en œuvre par les membres des gouvernances de RTO en réponse aux pressions institutionnelles qu'ils subissent. À partir de l'utilisation de la typologie proposée par Oliver (1991), et reprise par différents auteurs depuis, nous avons notamment pu identifier sept

tactiques employées par les pôles : l'imitation, la soumission, l'équilibrage, la pacification, la négociation, la cooptation et enfin l'influence.

À cet égard, trois groupes de pôles se dessinent selon l'intensité de la résistance qu'ils opposent aux pressions institutionnelles de l'environnement.

Cette recherche a enfin permis de mettre en évidence deux logiques institutionnelles au sein de ce champ. La première logique institutionnelle, qualifiée d'« entrepreneuriale » place les membres des pôles au cœur des préoccupations des gouvernances. La seconde se caractérise par la place centrale accordée aux attentes de l'État. Si dans le premier cas, les membres des gouvernances considèrent que les pôles ont été créés pour favoriser la compétitivité des entreprises, et plus largement des membres du réseau, dans le second cas, c'est le développement du territoire qui prévaut. Nos résultats montrent la prégnance de ces deux logiques au sein des pôles de compétitivité. La mise à jour de ces logiques contribue à une meilleure compréhension du comportement des acteurs de ce champ, de leurs logiques d'action et de pensée et des hypothèses qui président à l'évaluation de leur performance.

L'articulation des apports théoriques de cette recherche est illustrée dans la Figure 57

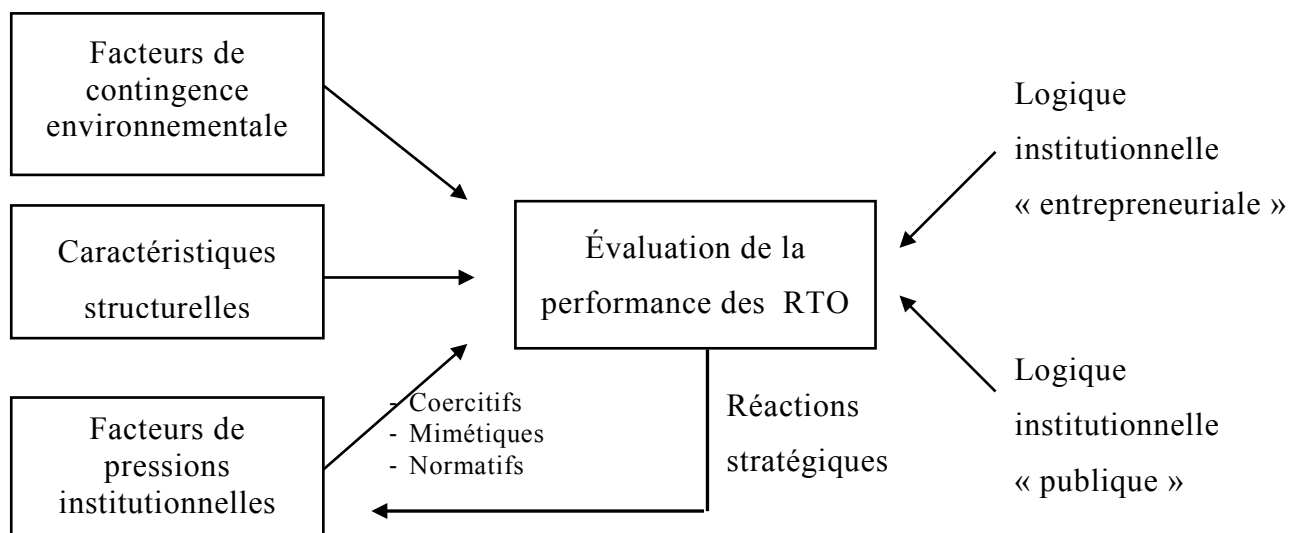


Figure 57 : Synthèse des apports théoriques de la recherche
(Source : auteur)

- *Les apports managériaux de notre recherche*

Le premier apport managérial de cette recherche est directement corrélé à l'étude exploratoire que nous avons menée, et qui est directement fondée sur l'analyse des indicateurs de performance utilisés au sein des pôles. Si l'un des objectifs de ce travail était de négocier un accès au terrain, les membres des gouvernances se sont déclarés très intéressés par l'étude, à telle enseigne qu'environ un tiers d'entre eux ont spontanément précisé qu'ils comptaient l'utiliser pour réfléchir à de possibles changements dans leurs indicateurs, dans le cadre de la signature du prochain contrat de performance.

Parallèlement, la DGCIS, qui nous a fourni les données, s'est également montrée très intéressée par les résultats, ajoutant que ceux-ci seraient pris en compte dans la réflexion à venir sur la définition des indicateurs de performance mis en œuvre lors des évaluations annuelles des pôles.

Mais les apports managériaux découlent également de la phase intensive de la recherche. En effet, la définition précise des pressions institutionnelles rencontrées par les pôles constitue une aide indéniable pour ces acteurs en la matière. En effet, pour reprendre l'image du mythe de la caverne de Platon, notre travail pousse les acteurs à prendre conscience de l'existence de chaînes (ici les pressions institutionnelles) et de ne plus considérer les ombres (les indicateurs de performance conseillés) comme seules réalités en les engageant à s'intéresser davantage aux statuettes (les valeurs du réseau) avec leur propre regard, et non plus seulement à travers le prisme déformant de l'image offerte par le feu (les évaluateurs externes ou précédents). En effet, le feu projette une image éminemment changeante des statuettes et travestit ainsi la réalité. En pratique, cela suppose une réflexion approfondie en interne sur les valeurs et finalités des RTO ainsi que sur les objectifs propres (qui peuvent être intégrés aux objectifs du RTO à la demande de parties prenantes extérieures), sans oublier la mise en place d'un ensemble de stratégies permettant de se libérer... des chaînes identifiées.

De plus, l'étude théorique des stratégies de réponse aux pressions institutionnelles proposées dans ce travail offre la possibilité aux membres des gouvernances d'élargir

leurs points de vue en intégrant le large éventail des stratégies à leur disposition. La discussion menée à ce sujet leur offre la possibilité de considérer l'opportunité de l'adoption de chacune de ces stratégies et tactiques.

Enfin, l'identification des logiques institutionnelles prévalent au sein des pôles de compétitivité représente, à la fois pour les gouvernances de réseau mais aussi pour les pouvoirs publics, un outil de compréhension des comportements et des raisonnements tenus par les acteurs.

- **Préconisations managériales**

L'analyse que nous avons menée nous permet de dégager un ensemble de préconisations managériales, à destination des membres de gouvernances, mais aussi à l'intention des pouvoirs publics.

Concernant les membres des gouvernances, nous préconisons que ceux-ci envisagent

1. Une véritable réflexion autour de l'évaluation de la performance, afin de prendre en compte les pressions institutionnelles subies et le panel de réactions stratégiques à leur disposition.
2. De la même façon, il nous semble particulièrement important de mettre en exergue l'importance cruciale de la légitimité, car elle offre une certaine indépendance aux acteurs et leur permet d'adopter des stratégies plus actives vis-à-vis des pressions institutionnelles. La mise en place d'une stratégie visant à asseoir leur légitimité paraît donc essentielle. Dans cette optique, les travaux de Suchman (1995) et la synthèse de Buisson (2008), qui recensent les moyens à la disposition des acteurs pour acquérir et assurer leur légitimité, pourraient être mobilisés avec profit.
3. Par ailleurs, nos travaux ont montré que les pôles de compétitivité ne développent pas pour l'instant de stratégies concertées de réponse aux pressions institutionnelles. Or, de telles actions permettraient aux gouvernances de bénéficier d'un meilleur pouvoir de négociation, à la fois vis-

à-vis de l'État et des collectivités mais également vis-à-vis de autres financeurs.

4. L'analyse des résultats a par ailleurs montré que les collectivités locales, et plus largement l'ensemble des financeurs liés aux pouvoirs publics, ont leurs propres attentes et développant leurs propres mesures. Certains pôles, financés par différents acteurs, se trouvent contraints de faire appel à de très nombreux indicateurs, souvent proches. Nous préconisons donc la mise en place de concertations visant à aligner les demandes des différents acteurs publics et à normaliser les indicateurs exigés par les financeurs. Dans la même optique, nous préconisons également un plus large recours aux CCI et à l'INSEE pour la collecte des données portant sur l'évaluation de façon générale.
5. Enfin, nous avons amorcé une réflexion sur la place des cabinets de conseil dans la définition de la politique publique des pôles de compétitivité. Ceux-ci sont en effet amenés, par leurs choix en termes d'indicateurs et de prescriptions formelles, à préciser la politique publique. Et les indicateurs ainsi définis sont souvent considérés par les pôles comme émanant de la volonté de l'État, ce qui n'est pas directement le cas. Deux préconisations complémentaires peuvent donc être proposées. Dans le cas où l'État souhaite continuer à évaluer tous les pôles de la même façon, nous suggérons de réinternaliser l'évaluation ou de définir beaucoup plus précisément le cahier des charges et les modalités de l'évaluation. En revanche, dans les cas où, pour favoriser le développement d'initiatives locales innovantes et adaptées, l'Etat souhaiterait maintenir une certaine ambiguïté autour des objectifs de la politique et des moyens reconnus comme étant les plus légitimes pour les atteindre, nous recommandons aux pouvoirs publics d'imposer aux cabinets de conseil de prendre davantage en compte les indicateurs joints aux contrats de performance de chaque pôle et de respecter, autant que faire ce peut un même format d'une évaluation à l'autre.

- **Limites de la recherche**

Différentes limites, conséquences inévitables de nos choix méthodologiques, peuvent être soulevées à l'issue de cette recherche, et ouvrent autant de voies de recherche futures.

- Une première limite est relative à la généralisation possible des résultats, et ce, à deux niveaux, celui de l'ensemble des pôles français et, celui, plus large, de l'ensemble des RTO.

Comme le rappellent notamment Maxwell (2004) et Eisenhardt (1989), la généralisation ne constitue pas l'objectif premier des méthodes qualitatives. Ces méthodes servent surtout à décrire et à comprendre un phénomène social dans son contexte pour enrichir la théorie existante. Cependant, nous pouvons esquisser une réflexion portant sur la généralisation des résultats à l'ensemble des pôles de compétitivité français. Tout d'abord, le choix de limiter l'étude à une seule forme de réseau territorial d'organisation plaide *a priori* en faveur de la généralisation possible des résultats. En effet, les contextes institutionnel et historique propres aux 37 pôles étudiés se retrouvent, bien entendu et de la même manière au sein des 71 pôles de compétitivité existants. De plus, la richesse des secteurs, des localisations géographiques, des niveaux de performance, tels qu'ils ont été évalués dans les évaluations nationales ou encore la variété des types de pôles (nationaux, à vocation mondiale, mondiaux) représentés dans notre travail plaident également en faveur de la généralisation possible des résultats de l'étude.

- Par ailleurs, les possibilités de généralisation des résultats obtenus se posent également hors du contexte particulier des pôles de compétitivité (SPL, autres formes de réseaux territoriaux d'organisations) voire, plus généralement, hors du contexte français. Celle-ci s'avère toutefois beaucoup plus difficile en raison de la spécificité des pôles de compétitivité et du caractère fortement contextuel de notre recherche. En effet, comme nous l'avons souligné dans la revue de la littérature, les pôles de compétitivité présentent des particularités par rapport à d'autres formes de réseaux locaux d'organisations français,

comme les SPL ou les technopôles (la focalisation autour de la notion de projets collaboratifs par exemple). Cette considération contribue à rendre la généralisation des résultats délicate. De la même façon, le secteur public français possède un fort degré de spécificité, qui rend difficile les comparaisons avec les secteurs publics des autres pays (Bartoli, 2005, p.13) et donc une généralisation de nos travaux à d'autres formes de RTO internationaux.

Toutefois, les pôles de compétitivité n'en restent pas moins une forme de cluster et présentent de facto ainsi de grandes similitudes avec les autres formes de RTO en général (comme l'importance de la confiance, l'encastrement des membres, etc.). De plus, nous avons mené notre recherche dans un souci idiographique, permettant le développement de comparaisons pertinentes. Ce dernier point constitue une voie de recherche prometteuse. En effet, la réalisation de comparaisons internationales pourrait s'avérer particulièrement féconde.

- D'un point de vue théorique, l'utilisation d'un cadre d'analyse institutionnel enrichi, constitue selon nous, une voie de recherche prometteuse. En effet, si nous avons montré l'intérêt de mobiliser la théorie néo-institutionnelle dans le cadre de l'étude de l'évaluation de la performance des RTO, les analyses institutionnelles enrichies (Leca, 2006) intègrent à l'analyse néo-institutionnelle d'autres cadre théorique, qui permettent notamment une meilleure prise en compte des relations sociopolitiques et cognitives intervenant entre les organisations et les institutions (Boitier et Rivière, 2011).
- Enfin, l'analyse de l'évaluation de la performance des pôles de compétitivité nous incite à nous interroger sur les moyens de sanctions (qu'ils soient positifs ou négatifs) à la disposition des gouvernances. Jusqu'à présent très peu d'études portent sur les moyens dont disposent les pôles de compétitivité, et plus largement les RTO, pour orienter le comportement de leurs membres. Or, comment peut-on espérer améliorer la performance, si on ne peut assurer un rôle d'orientation stratégique et de contrôle ?



L'étude de l'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations constitue donc un terrain d'étude encore largement émergent, mais dont la richesse ouvre d'intéressantes perspectives de recherche.

Bibliographie

- Abittan, Y., Assens, C. (2011), Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité, *Vie et Sciences économiques* (188), pp. 22-37.
- Académie française. (2011), *Dictionnaire de l'Académie française* (Neuvième édition), Paris: Fayard, 628 p.
- Adda, J. (2006), *La mondialisation de l'économie : Genèse et problèmes*, Paris: La Découverte, 256 p.
- AFIC, Constantin et Associés, L.E.K. Consulting. (2004), LBO et développement de l'entreprise en France, 34 p.
- AFIC, COOPER, LYBRAND. (1998), *Etude sur l'impact économique du capital-risque en France*, Paris: AFIC, 65 p.
- Ahmad, M. (2009), *Perspectives de développement de la capacité d'absorption à travers l'accumulation des actifs stratégiques : le cas des biotechnologies*. Thèse, université Paris II - Panthéon Assas, Paris, 279 p.
- Al Abdulsalam, M., Paturel, R. (2006), *Les syndicats professionnels sont-ils un outil permettant aux PME/PMI l'accès à la démarche d'intelligence économique ?*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy-Genève, 13-16 juin, 28 p.
- Alberti, F. (2001), The Governance of Industrial Districts : A Theoretical Footing Proposal, *Liuc Papers*, 5 (82), 31 p.
- Albertini, J. (2007), Un exemple de réforme administrative "silencieuse" : l'accompagnement des pôles de compétitivité, *Revue Française d'Administration Publique*, 124, 673 p.
- Albertini, J. B. (2006), De la DATAR à la nouvelle DIACT: la place des questions économiques dans la politique d'aménagement du territoire, *Revue Française d'Administration Publique*, 119 (2006/3), pp. 415-426.



- Alcacer, J., Chung, W. (à paraître), Location Strategies for Agglomeration Economies, *Strategic Management Journal*.
- Aldrich, H. (1999), *Organizations evolving*, London: Sage Publications, 416 p.
- Aldrich, H., Fiol, C. M. (1994), Fools Rush in ? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 645-670.
- Aldrich, H., Zimmer, C. (1986), Entrepreneurship through social networks, in Sexton, D., Smiler, R., *The art and science of entrepreneurship*, New York: Ballinger, pp. 3-23.
- Alford, R. R., Friedland, R. (1985), *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press, 520 p.
- Aliouat, B. (2010a), Introduction, in Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 19-36.
- Aliouat, B. (2010b), Pôles de compétitivité et alliances stratégiques : L'esprit "club" au sein des réseaux d'innovation, in Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 227-266.
- Aliouat, B., Bouhaouala, M. (2010), Pôles de compétitivité et entrepreneuriat : encastrement d'acteurs innovants, in Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 121-136.
- Aliouat, B., Thiaw, C. (2010), Marketing de l'innovation et benchmarking au sein des pôles de compétitivité, in Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 95-119.
- Allard-Poesi, F. (2003), Coder les données, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Cormelles-le-Royal: EMS Management & Société, pp. 245-290.
- Allard-Poesi, F. (2011), Le codage n'est pas un "truc" méthodologique ou du codage comme "problématisation", *Le Libellio d'AEGIS*, 7 (3), pp. 3-8.
- Allix-Desfautaux, E., Renaud, M. (2010),

- Alvesson, M. (2003), Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research, *Academy of Management Review*, 28 (1), pp. 13-33.
- Amorim, M. (2007), *Raconter, démontrer, ... survivre. Formes de savoir et de discours dans la culture contemporaine*, Ramonville Saint-Agne: Erès, 287 p.
- Ancelin, A. (1998), *La perception des critères d'évaluation de la performance*. Thèse, université Panthéon-Sorbonne Paris 1, Paris, 691 p.
- Andersen, T., Bjerre, M., Hansson, E. W. (2006), *The Cluster Benchmarking Project: Pilot Project Report - Benchmarking Clusters in the Knowledge Based Economy*, Oslo, Norvège: FORA, Nordic Innovation Center, 56p.
- Anderson, E. (1990), Two firms, One Frontier: On assessing Joint Venture Performance, *Sloan Management Review*, 19, pp. 19-30.
- Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J. (2004), *The Cluster Policies Whitebook*: Citeseer, 250 p.
- Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002), The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation, *Strategic Management Journal*, 23 (11), pp. 979-996.
- Andreff, W. (1996), La déterritorialisation des multi-nationales : firmes globales et firmes-réseaux, *Cultures & Conflits* (21-22), pp. 373-396.
- Angot, J., Milano, P. (2007), Comment lier concepts et données ?, in Thiétart, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp. 173-191.
- Ardoin, J. L., Jordan, H. (1978), *Le contrôleur de gestion*, Paris: Flammarion, 231 p.
- Arikan, A. T. (2009), Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters, *Academy of Management Review*, 34 (4), pp. 658-676.
- Arikan, A. T., Schilling, M. A. (2011), Structure and Governance in Industrial Districts: Implications for Competitive Advantage, *Journal of Management Studies*, 48 (4), pp. 772-803.
- Arino, A. (2003), Measures of Strategic Alliance Performance: an Analysis of Construct Validity, *Journal of International Business Studies* (34), pp. 66-79.
- Arrow, K. J. (1969), *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus non Market Allocation*, 91st Congress The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System Washington, pp. 59-73.
- Arrow, K. J. (1974), *The Limits of Organisation*, New York: W. W. Norton, 86 p.
- Asselineau, A., Cromarias, A. (2010a), Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?, *Management & Avenir* (36), pp. 152-167.
- Asselineau, A., Cromarias, A. (2010b), *La coopération de proximité au service de l'innovation : le cas du Naturopôle*, XIXème conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin, 19 p.
- Assens, C. (1998), *La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises*. Thèse, université Paris Dauphine, Paris, 247 p.
- Assens, C. (2003), Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances, *Management international*, 7 (4), pp. 49-59.
- Aubert, N. (2006), Hyperperformance et combustion de soi, *Etudes*, Tome 405 (10), pp. 339-351.
- Audretsch, D. B., Stephan, P. E. (1996), Company-Scientist Locational Links: The Case of Biotechnology, *American Economic Review* (86), pp. 641-652.



- Avenier, M.-J., Gavard-Perret, M.-L. (2008), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, *in* Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en Sciences de gestion*, Paris: Pearson Education, pp. 5-42.
- Aydalot, P. (1986), Présentation, *in* Aydalot, P., GREMI, *Les milieux innovateurs en Europe*, Paris: GREMI, 361 p.
- Aziz, K., Norhashim, M. (2008), Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness, *Review of Policy Research*, 25 (4), pp. 349-375.
- Bailly, A., Baumont, C., Huriot, J.-M., Sallez, A. (1995), *Représenter la ville*, Paris: Economica, 112 p.
- Balas, N., Palpacuer, F. (2008), Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? Le cas de l'alliance Crolles 2, *Entreprises et Histories* (53), pp. 12-33.
- Barbesol, Y., Briant, A. (2008), Économies d'agglomération et productivité des entreprises : estimation sur données individuelles françaises, *Economie et statistique* (419-420), pp. 31-54.
- Barbier, J.-C., Matyjasik, N. (2010), Evaluation des politiques publiques et quantification en France : des relations ambiguës et contradictoires entre disciplines, *Revue Française de Socio-économie* (5), pp. 123-140.
- Barbieri, E., Di Tommaso, M., Bonnini, S. (2012), Industrial Development Policies and Performances in Southern China: Beyond the Specialised Industrial Cluster Program, *China Economic Review*, 23 (3), pp. 613-625.
- Barbu, E., Piot, C. (2012), L'adoption des IAS/IFRS par les groupes français cotés, *Revue Française de Gestion*, 7 (226), pp. 53-74.
- Bardet, M., Bocquet, R., Mendez, A., Mothe, C. (2010), Pôles de compétitivité et PME : quelles spécificités ?, *in* Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 139-157.
- Bardin, L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris: PUF, 296 p.
- Baron, J. N., Davis-Blake, A., Bielby, W. T. (1986), The Structure of Opportunity : How Promotion Ladder Vary within and among Organizations, *Administration Science Quarterly*, 31, pp. 561-586.
- Barthélemy, J., Fulconis, F., Mothe, C. (2001), Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations, *in* Martinet, A.-C., Thiétart, R. A., *Stratégies - Actualité et futurs de la recherche*, Paris: Vuibert, pp. 289-302.
- Bathelt, H. (2005), Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the 'Distanced Neighbour' Paradox in Leipzig, *Regional Studies*, 39 (1), pp.105-127.
- Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P. (2004), Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation, *Progress in Human Geography*, 28 (1), 31 p.
- Bator, F. M. (1958), Anatomy of Market Failure, *Quarterly Journal of Economics*, 72 (3), pp. 351-379.
- Baum, J. A. C., Haveman, H. A. (1997), Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990, *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), pp. 304-338.

- Baum, J. A. C., Oliver, C. (1991), Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administration Science Quarterly*, 36 (2), pp. 187-218.
- Baum, J. A. C., Oliver, C. (1992a), Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations, *American Sociological Review*, 57 (4), pp. 540-559.
- Baum, J. A. C., Oliver, C. (1992b), Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations, *American Sociological Review*, 57 (4), pp. 540-559.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J.-M. (2007), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp. 228-262.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J.-M. (2008), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, 228-262.
- Bayad, M., Nebenhaus, D. (1994), *Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique*, Vème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 17-18 novembre, 16 p.
- Bearing Point, Erdyn, Technopolis-ITD. (2012), *Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité - Rapport global*, Paris: DGCIS & DATAR, 180 p.
- Beaudry, C., Breschi, S. (2003), Are Firms in Clusters really more Innovative?, *Economics of Innovation & New Technology*, 12 (4), 325 p.
- Beaudry, C., Swann, G. M. P. (2009), Firm Growth in Industrial Clusters of the United Kingdom, *Small Business Economics*, 32 (4), 409-424.
- Beaujollin-Bellet, R. (2008), Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations, *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, pp. 17-29.
- Becattini, G. (1981), Le district industriel : milieu créatif, *Espaces et sociétés* (66-67), pp. 147-164.
- Becattini, G. (1991), Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives, *International Studies of Management & Organization*, 21 (1), pp. 83-90.
- Becattini, G. (2002a), From Marshall's to the Italian "Industrial Districts" : A Brief Critical Reconstruction, in Quadrio Curzio, A., Fortis, M., *Complexity and Industrial Clusters. Dynamics and Models in Theory and Practice*, Heidelberg: Physica-Verlag, pp. 83-105.
- Becattini, G. (2002b), Industrial Sectors and Industrial Districts: Tools for Industrial Analysis, *European Planning Studies*, 10 (4), pp. 483-493.
- Becattini, G., Bellandi, M., De Propris, L. (2009), Critical nodes and contemporary reflections on industrial districts: An introduction, in Becattini, G., Bellandi, M., De Propris, L., *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. xv-xxxv.
- Becchetti, L., De Panizza, A., Oropallo, F. (2007), Role of Industrial District Externalities in Export and Value-added Performance: Evidence from the Population of Italian Firms, *Regional Studies*, 41 (5), pp.601-621.
- Beckert, J. (1999), Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change : The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, 20 (5), pp. 777-800.
- Behn, R. D. (2000), *Rethinking Democratic Accountability*, Washington: Brookings Institution Press, 328 p.



- Bell, G. G. (2005), Clusters, Networks and Firm Innovativeness, *Strategic Management Journal*, 26 (3), 287-295.
- Bell, S. J., Tracey, P., Heide, J. B. (2009), The Organization of Regional Clusters, *Academy of Management Review*, 34 (4), pp. 623-642.
- Bellandi, M. (2002), External Economies and Local Public Goods in Clusters and Industrial Districts: Some Views, *Centro di Economica del Lavoro d Politica Economica*, 24 p.
- Bellet, M., Colletis, G., Lung, Y. (1993), Economie de proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* (3, Numéro spécial).
- Belussi, F., Sammarra, A., Rita-Sedita, S. (2008), *Industrial District Evolutionary Trajectories: Localized Learning Diversity and External Growth*, 25th Druid Conference on Entrepreneurship and Innovation - Organizations, Institutions, Systems and Regions, Copenhagen, june 17-20, 40 p.
- Ben Slimane, K., Leca, B. (2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives, *Management & Avenir* (37), pp. 53-69.
- Ben Youssef, A., Quéré, M. (2007), Localized Knowledge: the Case of Alcatel Aerospace Unit, in Torre, A., Rallet, A., *Quelles proximités pour innover ?*, Paris: L'Harmattan, pp. 77-92.
- Benko, G. (1991), *Géographie des technopôles*, Paris: Masson, 223 p.
- Benko, G. (2001), *Lexique de géographie économique*, Paris: Armand Colin, 96 p.
- Bensédine, J., Demil, B. (1998), L'approche néo-institutionnelle des organisations, in Laroche, H., Nioche, J. P., *Repenser la stratégie*, Paris: Vuibert, pp. 85-110.
- Benson, J. K. (1975), The Interorganizational Network as a Political Economy, *Administrative Science Quarterly*, 20 (2), pp. 229-249.
- Berger, E., Paillé, P. (2011), Ecriture impliquée, écriture du Sensible, écriture analytique : de l'im-plication à l'ex-plication, *Recherches Qualitatives* (11), pp. 68-90.
- Berger, L. (2009), Capitalisme et mondialisation : de l'autonomie des trajectoires locales à l'interdépendance systémique globale, in Beaujard, P., Berger, L., Norel, P., *Histoire globale, mondialisations et capitalisme*, Paris: Editions La Découverte, pp. 421-467.
- Berger, P., Luckmann, T. (1996), *La construction sociale de la réalité* (2ème Edition), Paris: Armand Colin, 357 p.
- Berland, N., Gervais, M. (2008), À quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années ? Dix ans de recherche en contrôle, *Finance Contrôle Stratégie*, Issue special (11), pp.41-70.
- Berle, A. A., Means, G. C. (1932 (réed. 1991)), *The Modern Corporation and Private Property* (2nd Revised Edition), Piscataway: Transaction Publishers, 436 p.
- Berthinier-Poncet, A. (2012a), *Gouvernance et innovation dans les clusters : le rôle des pratiques institutionnelles*, XXIème conférence de l'AIMS, Lille, 4-6 juin, 36 p.
- Berthinier-Poncet, A. (2012b), *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. Une approche par les pratiques institutionnelles*. Thèse, université de Grenoble, Grenoble, 495 p.
- Bessire, D. (1995), Le contrôleur de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement, *Revue Française de Gestion*, nov-déc, pp. 38-45.

- Bititci, U. S., Turner, T., Begemann, C. (2000), Dynamics of Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 20, pp. 692-704.
- Blanc, C. (2004), *Pour un écosystème de la croissance*, Paris, 81 p.
- Blanchet, A., Gotman, A. (2007), *L'enquête et ses méthodes - L'entretien* (2ème édition), Paris: Armand Colin, 126 p.
- Blanchot, F. (2006), Alliances et performances: un essai de synthèse, *Cahier de recherche CREPA-DRM* (2006 1), 22p.
- Bocquet, R., Mendez, A., Mothe, C., Bardet, M. (2009), Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ?, *Management & Avenir*, 5 (25), pp. 227-244.
- Bocquet, R., Mothe, C. (2009a), Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue Française de Gestion* (190), pp.101-122.
- Bocquet, R., Mothe, C. (2009b), Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME, *Canadian Journal of Regional Science*, 32 (3), pp. 411-426.
- Bocquet, R., Mothe, C. (2013), *Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption des PME*, Capacités Dynamiques et Innovation, Nice, 11-12 avril, 25 p.
- Bollecker, M. (2004), Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information, *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*, 7 (4), pp. 59-85.
- Bollecker, M. (2007), La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives, *Comptabilité Contrôle Audit*, 13 (1), pp. 87-106.
- Bonß, W., Hartman, H. (1985), *Entzauberte Wissenschaft. Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung*, Göttingen: Schwartz,
- Boquet, R., Mendez, A., Mothe, C., Bardet, M. (2009), Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ?, *Management & Avenir* (25), pp. 227-244.
- Bories-Azeau, I., Loubès, A. (2009), *Les maisons de l'emploi : un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines*, 20ème Congrès de l'AGRH, Toulouse, 9-11 septembre, 22 p.



- Boufaden, N., Plunket, A. (2007), Proximity and Innovation: Do Biotechnology Firms Located in the Paris Region Benefit from Localized Technological Externalities?, *Annales d'Économie et de Statistique*, pp. 197-220.
- Bouquin, H. (2004), *La notion de performance*, Journée d'étude de l'I.A.E. de Tours, 15 janvier, 13 p.
- Bouquin, H. (2010), *Le contrôle de gestion*, Paris: PUF, 524 p.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., Passeron, J.-C. (1968 (réed. 2005)), *Le métier de sociologue : Préalables épistémologiques*, Berlin: Walter de Gruyter & Co,
- Bourgain, M., Tixier, J. (2010),

- Brenner, T. (2000), The Evolution of Localised Industrial Clusters: Identifying the Processes of Self-organization, *Papers on Economics and Evolution* (11), 22 p.
- Brenner, T. (2013), *Local Industrial Clusters: Existence, Emergence and Evolution*, London: Routledge, 264 p.
- Breschi, S., Lissoni, F. (2001), Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey, *Industrial and Corporate Change*, 10 (4), pp. 975-1005.
- Brette, O., Chappoz, Y. (2007), The French Competitiveness Clusters: Toward a New Public Policy for Innovation and Research?, *Journal of Economic Issues*, 41 (2), pp. 391-398.
- Brott, P. E. (2002), My Journey with Grounded Theory Research, in Merriam, S. B., *Qualitative Research in Practice*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 160-162.
- Brulhart, F., Favoreu, C. (2006), Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter-firmes, *Finance Contrôle Stratégie*, 9 (5), pp. 59-96.
- Brunsson, N. (1985), *The Irrational Organization*, Chichester: John Wiley and Sons, 212 p.
- Brunsson, N. (1989), *The Organization of Hypocrisy : Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester: John Wiley and Sons, 242 p.
- Bühler, N. (1979), *Contexte et travail du contrôleur de gestion*. Thèse, université de Grenoble, Grenoble, 407 p.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock,
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes: The social structure of competition*, Cambridge: Harvard University Press,
- Cagan, J. M., Vogel, C. M. (2001), *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval* Upper Saddle River: Prentice Hall, 336 p.
- Cairncross, F. (2001), *The Death of Distance*, London: Harvard Business Review Press, 320 p.
- Calmé, I., Chabault, D. (2007), *Les Pôles de Compétitivité: renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ?*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, 29 p.
- Camagni, R. (2006), Compétitivité territoriale: la recherche d'avantages absolus, *Reflets et Perspectives de la vie Economique* (2006/1), pp.95-115.
- Camagni, R., Pompili, T. (1993), Irreversible Investment and Internal Evolution of Firm Networks: Two Case Studies in the Lombardy Region, in GREMI, *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Neuchâtel: EDES, pp. 241-264.
- Camarinha-Matos, L. M., Abreu, A. (2007), Performance Indicators for Collaborative Networks based on Collaboration Benefits, *Production, Planning & Control*, 18 (7), pp. 592-609.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1983), Some Conclusions about Organizational Effectiveness, in Cameron, K. S., Whetten, D. A., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*, New York: Academic Press, pp. 261-277.
- Camison, C. (2004a), Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial -district competitiveness, *Environment and Planning*, 36, pp. 2227-2256.



- Camison, C. (2004b), Shared, Competitive, and Comparative Advantages: a Competence-Based View of Industrial-District Competitiveness, *Environment and Planning*, 36 (12), pp. 2227-2256.
- Campbell, D. T., Stanley, J. C. (1966), *Experimental and Quasi Experimental Designs for Research*, Chicago: Houghton Mifflin, 84 p.
- Capiez, A. (2004), Collectivités locales, entreprises et développement territorial : une approche managériale, in Cueille, S., Le Duff, R., Rigal, J.-J., *Management local, de la gestion à la gouvernance*, Paris: Dalloz, 475 p.
- Capron, M., Quairel, F. (2002), Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes, *Cahier de recherche du CREFIGE*, 201, 167 p.
- Capron, M., Quairel, F. (2006), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Revue de l'organisation responsable*, 1, pp. 5-17.
- Carel, S. (2005), *La politique française de développement de réseaux d'entreprises localisés - Technopôles, SPL, pôles de compétitivité : quels enjeux pour les territoires ?*, Septièmes Rencontres de Théo Quant, Besançon, janvier 2005, 18p.
- Carluer, F. (2006), Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique, *Géographie, économie, société* (2006/2), pp. 193-214.
- Carnap, R. (1936), Testability and Meaning, *Philosophy of Science*, 3 (4), pp. 419-471.
- Carpinetti, L. C. R., Cardoza Galdamez, E., Gerolamo, M. C. (2008), A Measurement System for Managing Performance of Industrial Clusters: A Conceptual Model and Research Cases, *International Journal of Productivity & Performance Management*, 57 (5), pp. 405-419.
- Carpinetti, L. C. R., Oiko, O. T. (2008), Development and application of a benchmarking information system in clusters of SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, 15 (3), pp. 292-306.
- Carrez, G. (2009), *Rapport sur le projet de loi de finance pour 2010 - Annexe 32 : Politique des territoires*, Paris: Assemblée Nationale, 121 p.
- Carroll, A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- Cassidy, E., Davis, C. H., Arthurs, D., Wolfe, D. (2005a), Measuring Technology Clusters: the National Research Council's approach, *Journal of New Business Ideas and Trends*, 3 (2), pp. 30-39.
- Cassidy, E., Davis, C. H., Arthurs, D., Wolfe, D. (2005b), *Measuring the National Research Council's Technology Cluster Initiatives*, CRIC Cluster conference: Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies, Ballarat, 30 juin - 1er juillet, 17 p.
- Castro-Goncalves, L., Chabault, D., Tixier, J. (2010), Pôles de compétitivité et dynamiques d'acteurs : une oscillation entre le régional et l'international, in Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 159-177.

- CESR, C.-A. (2008), *Les pôles de compétitivité et leur évaluation*, Rencontre-débat des Conseils Economiques et Sociaux Régionaux, Châlons-en-Champagne, 5 septembre, 62 p.
- Chabault, D. (2007), La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations, revue de littérature d'un concept émergent, *Cahiers de Recherche du CERMAT*, 20-07 (145), 21 p.
- Chabault, D. (2008), *Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité: le cas de la Cosmetic Valley*, Actes de la XVIIème conférence Internationale de l'AIMS, Nice, France, 28-31 mai 2008, 27 p.
- Chabault, D. (2009), *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité*. Thèse, université François Rabelais, Tours, 442 p.
- Chabault, D. (2011), L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, *Vie et Sciences économiques* (187), pp. 39-57.
- Chabault, D., Ehlinger, S., Perret, V. (2003), *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?*, XIIème Conférence de l'AIMS, Tunis, 4-6 juin, 27 p.
- Chalaye, S., Massard, N. (2008), La mesure de la production et des coopérations scientifiques dans l'agglomération stéphanoise : une approche par la veille scientifique territoriale, in Madiès, T., Prager, J.-C., *Innovation et compétitivité des régions*, Paris: La Documentation Française, 394 p. .
- Chalaye, S., Massard, N. (2009), *Les clusters : diversité des pratiques et mesure de performance*, XLVIème colloque de l'ASRDLF, Clermont-Ferrand, France, 6-8 juillet 2009, 27 p.
- Chanut, V. (2009), Pour une nouvelle



- Chase-Dunn, C., Hall, T. D. (1997), *Rise and Demise : Comparing World-Systems*, New York: Harper Collins, 336 p.
- Chaston, I. (1995), Danish Technological Institute SME Sector Networking Model: Implementing Broker Competencies, *Journal of European Industrial Training*, 19 (1), pp. 10-17.
- Chauvet, V. (2007), Une dynamique d'apprentissage organisationnel dans les PME technologiques : un soutien à l'innovation, *Vie & Science de l'entreprise* (176-177), pp. 61-77.
- Chelimski, E. (1985), Comparing and Contrasting Audit and Evaluation: Some Note on Their Relationship, *Evaluation Review*, 9 (4), pp. 483-503.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technologies*: Harvard Business School Press, 272 p.
- Chiles, T. H., Meyer, A. D. (2001), Managing the Emergence of Clusters, an Increasing Returns Approach to Strategic Change, *Emergence: Complexity & Organization*, 3 (3), pp. 58-89.
- Ciccotello, C. S., Conrad, E. J., Fekula, M., Grant, C. T. (2000), Financial Decisions and Top Management Composition, *Advances in Accounting*, 17, pp. 91-109.
- Clarkson, M. B. E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.
- CMI, BCG. (2008), *L'évaluation des pôles de compétitivité, bilan de la 1ère phase 2005-2008*, Paris: La Documentation Française, 112 p.
- Coenen-Huther, L. (2003), Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique, *Revue française de sociologie*, 44, pp. 531-547.
- Coissard, S., Fontanel, M., Zecri, J.-L. (2010), Intelligence économique et pôles de compétitivité : de la gestion du capital informationnel à la création d'avantages compétitifs spécifiques, *Revue Management et Avenir* (32), pp. 270-285.
- Colwell, S. R., Joshi, A. W. (2013), Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance, *Business Strategy & the Environment*, 22 (2), pp. 73-91.
- Comité stratégique de la DATAR. (2003), *Une nouvelle politique de développement des territoires pour la France. Contribution au débat sur la décentralisation, l'Europe et l'aménagement du territoire*, Paris: DATAR, 74 p.
- Cooke, P. (2001), From Technopoles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localised Technology Development Policy, *Canadian Journal of Regional Science*, 24 (1), pp. 21-40.
- Cooper, A., Folta, T. (1999), Entrepreneurship and High-technology Clusters, in Sexton, D. L., Landström, H., *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Blackwell Publishing, pp. 348-367.
- Cooper, R., Kaplan, R. S. (1988), Measure Costs Right: Make the Right Decisions, *Harvard Business Review*, 66 (5), pp. 96-103.
- Crevoisier, O., Jeannerat, H. (2009), Territorial Knowledge Dynamics: From the Proximity Paradigm to Multi-location Milieus, *European Planning Studies*, 17 (8), pp. 1223-1241.
- Cronbach, L., Suppes, P. (1969), *Research for Tomorrow's Schools: Disciplined Inquiry for Education*, New York: Macmillan, 281 p.

- Cross, K. F., Lynch, R. L. (1988), The SMART Way to Define and Sustain Success, *National Productivity Review*, 8 (1), pp. 23-33.
- Crouch, C., Voelzkow, H. (2004), Introduction, in Crouch, C., Le Galès, P., Triglia, C., Voelzkow, H., *Changing Governances of Local Economies - Responses of European Local Production Systems*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1-10.
- Cyert, R. M., Goodman, P. S. (1997), Creating Effective University-Industry Alliances: an Organizational Learning Perspective, *Organizational Dynamics*, 25 (4), pp. 45-57.
- Cyert, R. M., March, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 264.
- d'Aquino, P. (2002), Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante, *L'Espace géographique*, 31 (1), pp. 3-22.
- Dachler, H. P. (1997), Does the Distinction between Qualitative and Quantitative Methods Make Sense?, *Organization Studies*, 18 (4), pp. 709-724.
- Dacin, M. T., Ventresca, M. J., Beal, B. D. (1999), The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions, *Journal of Management*, 25 (3), pp. 317-356.
- Dambon, P. (2008), *Les clusters en France, pourquoi les pôles de compétitivité ?*, Paris: L'Harmattan, 246 p.
- Dang, J. R. (2010), Les PME au sein des pôles de compétitivité entre interactions auto-organisées et interactions suscitées, in Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 61-93.
- DATAR. (2004), *La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires : Etude prospective de la DATAR* Paris, 127 p.
- DATAR. (2010), *Soutien à la dynamique des grappes d'entreprises : appel à projets*.
- Davis, G. F., Greve, H. R. (1997), Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s, *American Journal of Sociology*, 103 (1), pp. 1-37.
- de La Ville, V.-I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (3), pp. 73-99.
- De Langen, P. W. (2002), Clustering and Performance: the Case of Maritime Clustering in The Netherlands, *Maritime Policy & Management*, 29 (3), pp. 209-221.
- De Langen, P. W. (2004), *The Performance of Seaport Clusters : A Framework to Analyze Cluster Performance and an Application to the Seaport Clusters of Durban, Rotterdam and the Lower Mississippi*. Thèse, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 247 p.
- De Propriis, L. (2002), Types of Innovation and Inter-firm Co-operation, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 (4), pp. 337-353.
- De Propriis, L., Wei, P. (2007), Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District, *Urban Studies*, 44 (12), pp. 2465-2486.



- Beaujolin-Bellet, R., Louart, P., Parlier, M., *Le travail, un défi pour la GRH*, Paris: Editions de l'Anact, pp. 174-191.
- Dekker, H. C. (2004), Control of Interorganizational Relationships : Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, *Accounting Organization and Society*, 29 (1), pp. 27-49.
- Delacour, H., Leca, B. (2011), Grandeur et décadence du Salon de Paris : une étude du processus de désinstitutionnalisation d'un événement configurateur de champ dans les activités culturelles, *Management*, 14 (1), pp. 47-78.
- Delavallée, E. (2006), *Quand fixer des objectifs ne suffit plus !*, Paris: Editions d'organisation, 140 p.
- Delbecque, E. (2007), *L'intelligence économique*, Paris: PUF, 200 p.
- Delemarle, A. (2007),

- DIACT. (2007), *Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité : cahier des clauses techniques particulières*, Paris: Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, 10 p.
- Dilthey, W. (1894), Ideen über eine beschreibende und zergliedernde Psychologie *Sitzungsberichte der Akademie der Wissenschaften Berlin*, Leipzig: Teubner, pp. 1309-1407 (Ges. Schriften, Tome V, 1924, pp. 1139-1240).
- Dilthey, W. (1895, trad. 1947), *Le monde de l'Esprit (Die Geistige Welt)* (Vol. 2 volumes), Paris: Aubier, 421, 322 p.
- Dilthey, W. (1910 (réed. 2001)), *Der Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften*, Berlin: Suhrkamp, 403 p.
- DiMaggio, P. (1988), Interest and Agency in Institutional Theory, in Zucker, L. G., *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge: Ballinger Publication Compagny, pp. 3-21.
- DiMaggio, P. (1991), Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museum, 1920-1940, in Powell, W. W., DiMaggio, P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 267-292.
- DiMaggio, P., Powell, W. W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review* (48), pp. 147-160.
- Dimaggio, P., Powell, W. W. (1991), Introduction, in Powell, W. W., Dimaggio, P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, pp. 1-38.
- DiMasi, J. A., Grabowski, H. G., Vernon, J. (1995), R&D Costs, Innovative Output, and Firm Size in the Pharmaceutical Industry, *International Journal of the Economics of Business* (2), pp. 201-219.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2005), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, 20 (4), pp. 71-96.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. (2007), La confiance dans les relations interentreprises Une revue des recherches quantitatives, *Revue Française de Gestion* (175), pp. 111-124.
- Donaldson, L. (1996), The Normal Science of Structural Contingency Theory, in Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R., *Handbook of Organizational Theory*, pp. 57-76.
- Doz, Y. L. (1996), The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 55-83.
- Drazin, R., Van de Ven, A. H. (1985), Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 514-539.
- Drucker, P. (1999), L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, in Collectif, *Les systèmes de mesure de la performance*, Paris: Editions d'Organisation / Harvard Business School Press, pp. 7-39.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., Grenier, C. (2007), Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp. 263-293.
- Dubrion, B. (2011), GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse, *Gestion 2000*, 28 (1), 77-91.



- Ducrocq, C., Bironneau, L., Le Roy, B., Thenet, G. (2012), Les compétences du contrôleur de gestion : des besoins autant humains que techniques, *Management & Avenir*, 5 (55), pp. 36-57.
- Dumoulin, R., Gbaka, A. (1997), Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1 Tome 3, pp. 23-38.
- Dumoulin, R., Meschi, P. X., Uhlig, T. (2000), Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (2), pp. 81-112.
- Durantou, G., Mayer, T., Martin, P., Mayneris, F. (2008), *Les pôles de compétitivité : Que peut-on en attendre ?*, Paris: CEPREMAP, Rue d'Ulm 82p.
- Dussauge, P., Garrette, B. (1997), Anticiper les conséquences des alliances stratégiques, *Revue Française de Gestion* (114), pp. 106-117.
- Dyer, J. H., Nobeoka, K. (2000), Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The case of Toyota, *Strategic Management Journal* (21), pp. 345-367.
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-679.
- Ehlinger, S., Perret, V. (2009), La réussite des pôles de compétitivité : le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire, in Pras, B., *Management : enjeux de demain*, Paris: Fnege, Vuibert, pp. 31-41.
- Ehlinger, S., Perret, V., Chabaud, D. (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue Française de Gestion* (170), pp. 155-171.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007), Theory building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 25-32.
- Eisenstadt, S. (1980), Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs and Social Change: Comparative Analyses of Traditional Civilizations, *American Journal of Sociology* (85), pp. 840-869.
- Eisingerich, A. B., Bell, S. J., Tracey, P. (2005), Sustainable Cluster Performance: Managing Intensity and Openness of Interorganizational Linkages, *PhD Working Paper Series*, 57 p.
- Eisingerich, A. B., Bell, S. J., Tracey, P. (2010), How Can Clusters Sustain Performance? The Role of Network Strength, Network Openness, and Environmental Uncertainty, *Research Policy*, 39 (2), pp. 239-253.
- El Amrani, R., Clergeau, C., Bidan, M. (2008), *Le rôle du système d'information dans le pilotage d'un pôle de compétitivité*, AIMS, Nice Sophia-Antipolis, 28-31 mai 2008, 21 p.
- Engel, C., Rogers, J. (1996), How Wide Is the Border?, *American Economic Review*, 86 (5), pp. 1112-1125.
- Enright, M., Francès, A., Saavedra, S. (1996), *Venezuela: The Challenge of Competitiveness*, New York: Palgrave MacMillan, 560 p.
- Ernst, D. (2005), Limits to Modularity: Reflections on Recent Developments in Chip Design, *Industry & Innovation*, 12 (3), pp. 303-335.
- Essid, M. (2009), *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Thèse, université Paris-Sud, Paris, 471 p.



- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2009), *Market - Fondements et méthodes des recherches en marketing* (4ème édition), Paris: Dunod, 704 p.
- Feldman, M. P., Florida, R. (1994), The Geographic Sources of Innovation: Technological Infrastructure and Product Innovation in the United States, *Annals of the Association of American Geographers*, 84 (2), pp. 210-229.
- Fen Chong, S. (2009), *Le pilotage chemin faisant : émergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité*. Thèse, université Paris-Dauphine, Paris, 498 p.
- Fen Chong, S., Lefebvre, P., Weil, T. (2007).



- Gaffard, J. L., Centre d'Economie Régionale, Laboratoire Transformations de l'appareil productif et structuration de l'espace social, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail. (1987), *Technopôle comme espace de créateur de technologie : Présentation de la recherche et propositions d'actions*, Aix en Provence: Centre d'Economie Régionale, 68 p.
- Gallié, E.-P., Glaser, A., Pallez, F. (2010), Politique publique et évaluation, une démarche novatrice en construction : le cas des pôles de compétitivité français, *Working Paper*, 26 p.
- Gardet, E., Mothe, C. (2012), Les modes de coordination au sein de réseaux d'innovation pilotés par des TPE, *Revue Internationale PME*, 24 (1), pp. 9-42.
- Garette, B., Dussauge, P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris: Les Editions d'Organisation, 283 p.
- Garofoli, G. (2002), Local Development in Europe: Theoretical Models and International Comparisons, *European Urban and Regional Studies*, 9 (3), pp. 225-240.
- Garreau, L., Bandeira de Mello, R. (2008), *Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée*, Conférence de l'AIMS, Nice, 28-31 mai, 28 p.
- Garreau, L., Bandeira de Mello, R. (2010), *La théorie enracinée en pratique : vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée ?*, XIXème Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin, 19 p.
- Gaume, B., Venant, F., Victorri, B. (2006), Hierarchy in Lexical Organization of Natural Language, in Pumain, D., *Hierarchy in Natural and Social Sciences*: Springer, pp. 121-142.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en gestion*, Paris: Pearson Education France, 383 p.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Helme-Guizon, A., Herbert, M., Ray, D. (2008), Collecter les données : l'enquête *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en gestion*, Paris: Pearson Education, pp. 87-138.
- Gavard-Perret, M.-L., Helme-Guizon, A. (2008), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyses qualitatives, in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche*, Paris: Pearson Education, pp. 247-279.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books, 482 p.
- Geindre, S. (2000), *Du district industriel au réseau stratégique. La transformation des relations interorganisationnelles sous l'action d'un Syndicat professionnel*. Thèse, université Pierre Mendès-France, Grenoble, 480 p.
- Geindre, S. (2001), *Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique : le cas d'un syndicat professionnel*, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-15 juin, 27 p.
- Geindre, S. (2005), Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue Française de Gestion* (154), pp. 75-91.
- Gérardin, E. (1996), *Les métiers du contrôle de gestion*, Paris: Les Editions d'Organisation, 78 p.

- Gérardin, H., Poirot, J. (2010), L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel, *Mondes en développement*, 38 (149), pp. 27-41.
- Gertler, M. S., Wolfe, D. A., Garkut, D. (2000), No Place like Home? The Embeddedness of Innovation in a Regional Economy, *Review of International Political Economy*, 7 (4), pp. 688-718.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1982), *Les enquêtes sociologiques. Théories et Pratiques*, Paris: Armand Colin, 301 p.
- Giddens, A. (1987), *Social Theory and Modern Sociology*, Stanford: Stanford University Press, 310 p.
- Gilly, P., Torre, A. (2000), *Dynamiques de proximité* Paris: L'Harmattan,
- Giordano, Y. (2003), Les spécificités des recherches qualitatives, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Cormelles-le-Royal: EMS Management & Société, pp. 11-39.
- Girin, J. (1991), L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet, A.-C., *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, pp.141-182.
- Giroux, N. (2003), L'étude de cas, in Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Cormelles-le-Royal: EMS Management & Société, pp. 41-84.
- Glaister, K. W., Buckley, P. J. (1998), Measures of Performance in UK International Alliances, *Organization Studies*, 19 (1), pp. 89-118.
- Glaser, B. G. (1965), The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis, *Social Problems*, 12 (4), pp. 436-445.
- Glaser, B. G. (1978), *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley: The Sociology Press, 164 p.
- Glaser, B. G. (1992), *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*, Mill Valley: Sociology Press, 129 p.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1965), Discovery of Substantive Theory: a Basic Strategy Underlying Qualitative Research, *American Behavioral Sciences* (8), pp. 5-12.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine Publishing Company, 271 p.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967 (trad. 2010)), *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris: Armand Colin, 416 p.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010), *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris: Armand Colin, 416 p.
- Gomez, P.-Y. (2009), La gouvernance des pôles de compétitivité : impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles, *Revue Française de Gestion* (190), pp. 197-209.
- Gompers, P., Lerner, J. (2004), *The Venture Capital Cycle*, Cambridge, MA: MIT Press, 385 p.
- Gond, J.-P., Igalens, J. (2010), *La Responsabilité sociale de l'entreprise* (2ème édition), Paris: PUF, 128 p.
- Goshal, S. (1988), Environmental Scanning in Korean Firms : Organizational Isomorphism in Action *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 69-86.
- Goulding, C. (2001), Grounded Theory: A Magical Formula or a Potential Nightmare, *The Marketing Review*, 2 (1), pp. 21-34.



- Grabher, G. (1991), Rebuilding Cathedrals in the Desert: New Cooperation Patterns between Large and Small Firms in the Coal, Iron and Steel Complex, in Bergman, E. M., Maier, G., Tödtling, F., *Regions Reconsidered: Economic Networks, Innovation and Local Development in Industrialized Countries*, London: Cassell, pp. 59-75.
- Grabher, G. (1993), The Weakness of Strong Ties: The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area, in Grabher, G., *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Interfirm Relations*, London and New York: Routledge, pp. 255-278.
- Grandclement, A. (2013), *Réseaux d'acteurs, réseaux de lieux et territoires métropolitains : le cas des pôles de compétitivité*, 50ème Colloque de l'ASRDLF, Mons, 8-11 juillet, 15 p.
- Grandori, A., Soda, G. (1995), Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 16 (2), 183 p.
- Granovetter, M. (1973 (trad. 2008)), La force des liens faibles, in Granovetter, M., *Sociologie économique*, Paris: Seuil, pp. 45-74.
- Granovetter, M. (1985 (trad. 2008)), Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement, in Granovetter, M., *Sociologie économique*, Paris: Seuil, pp. 75-114.
- Granovetter, M. (1990), The Old and the New Economic Sociology: An History and an Agenda, in Friedland, R., Robertson, A. F., *Beyond the Marketplace. Rethinking Economy and Society*, New York: Adline de Gryter, pp. 137-160.
- Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- Grawitz, M. (2000), *Méthodes des sciences sociales*, Paris: Dalloz, 1019 p.
- Greenwood, R., Meyer, R. (2008), Influencing Ideas: A Celebration of DiMaggio and Powell (1983), *Journal of Management Inquiry*, 14 (4), pp. 258-264.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R. (2008), Introduction, in Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R., *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage Publications, pp. 1-46.
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C. R. (2002), Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutional Fields, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 58-80.
- Groenewegen, J., Vromen, J. (1996), A Case for Theoretical Pluralism, in Groenewegen, J., *Transaction Costs and Beyond*: Kluwer Academic Publishers, pp. 365-380.
- Grossetti, M. (2004), Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux, *Géographie, économie, société*, 6, pp. 163-177.
- Grossetti, M. (2008), Proximities and Embedding Effects, *European Planning Studies*, 16 (5), pp. 629-642.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (2005), Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, in Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publishing, pp. 191-215.
- Gueguen, G. (2010), *Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME*, 10ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, octobre, 18 p.

- Guery-Stévenot, A. (2006), Conflits entre investisseurs et dirigeants. Une analyse en termes de gouvernance cognitive, *Revue Française de Gestion* (164), pp. 157-180.
- Guesnier, B. (2006), Gouvernance et performance des territoires, *Economies et Sociétés*, 40 (3-4), pp. 417-444.
- Guibert, B. (2005), *L'information statistique peut-elle nous aider à comprendre les mécanismes de relation des territoires au monde, à propos du suivi statistique en région des pôles de compétitivité*, Séminaire OIPR, 1er avril 2005, 15 p.
- Guibert, P. (2010), Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences, *Revue Française des Affaires Sociales*, 1 (1-2), pp. 71-88.
- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293 p.
- Gulati, R., Dialdin, D. A., Wang, L. (2002), Organizational Networks, in Baum, J. A. C., *The Blackwell Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd, pp. 281-303.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000), Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 20 (3), pp. 203-215.
- Hakansson, H., Johanson, J. (1993), The Networks as a Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies, in Grabher, G., *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London: Routledge, 306 p.
- Hamel, G. (1991), Competition for Competencies and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 12 (Numéro spécial), pp. 83-103.
- Hanna, V. (2008), Interfirm Cooperation among Small Manufacturing Firms, *International Small Business Journal*, 26 (3), pp. 299-321.
- Hanna, V., Walsh, K. (2002), Small Firm Networks: a Successful Approach to Innovation?, *R&D Management*, 32 (3), 201 p.
- Hannah, M. T., Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.
- Hargadon, A., Sutton, R. I. (1997), Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), pp. 716-749.
- Harrigan, K. R. (1988), Strategic Alliances and Partner Asymmetries, in Contractor, F. J., Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books, pp. 141-158.
- Harrison, B. (1992), Industrial Districts: Old Wines in New Bottles?, *Regional Studies*, 26 (5), pp. 469-483.
- Harrison, J. R. (1987), The Strategic Use of Corporate Board Committees, *California Management Review*, 30, pp. 109-125.
- Häussler, C., Zademach, H. M. (2007), Cluster Performance Reconsidered: Structure, Linkages and Paths in the German Biotechnology Industry, 1996-2003, *Schmalenbach Business Review* (59), pp. 261-281.
- Haveman, H. A., David, R. J. (2008), Ecologists and Institutionalists : Friends or Foes ? , in Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R., *Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 573-595.



- Haveman, H. A., Rao, H. (1997), Structuring Theory of Moral Sentiment : Institutional and Organizational Co-evolution in the Early Thrift Industry, *American Journal of Sociology*, 102, pp. 1606-1651.
- Henderson, J. V. (2003), Marshall's Scale Economies, *Journal of Urban Economics*, 53 (1), pp. 1-28.
- Hendry, C., Brown, J. (2006), Dynamics of Clustering and Performance in the UK Opto-electronics Industry, *Regional Studies*, 40 (7), pp. 707-725.
- Hertz, L. (1982), *In Search of a Small-business Definition: an Exploration of the Small-business Definitions of U.S., the U.K., Israël and the Peoples's Republic of China*, Washington: University Press of America, 454 p.
- Higgins, M. C., Gulati, R. (2003), Getting off to a Good Start : The Effect of Upper Echelon Affiliations on Underwriter Prestige, *Organization Science*, 14, pp. 244-263.
- Hirsch, P. M. (1975), Organizational Effectiveness and the Institutional Environment, *Administration Science Quarterly*, 20, pp. 327-344.
- Hirsch, P. M. (1997), Sociology without Social Structure: Neo-Institutional Theory meets Brave New World, *American Journal of Sociology* (102), pp. 1702-1723.
- Hirsch, P. M., Lounsbury, M. (1997), Putting the Organization Back into Organization Theory, *Journal of Management Inquiry*, 6 (1), pp. 79-89.
- Hlady-Rsipal, M. (2003), Etudes de cas : les défis du chercheur en Sciences de gestion, *Revue des Sciences de Gestion* (39), pp. 1-19.
- Hoffman, A. J. (1999), Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, *Academy of Management Journal* (42), pp. 351-371.
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., Martinez-Fernandez, M. T. (2009), Evaluation of Competitiveness in Ceramic Industrial Districts in Brazil, *European Business Review*, 23 (1), pp. 87-105.
- Holmen, M., Jacobsson, S. (2000), A Method for Identifying Actors in a Knowledge Based Cluster, *Economics of Innovation and New Technology*, 9 (4), pp. 331-352.
- Hopper, T. M. (1980), Role Conflicts of Management Accountants and their Position within Organisation Structures, *Accounting, Organizations & Society*, 5 (4), pp. 401-411.
- Houel, M., Daunis, M. (2009), *Les pôles de compétitivité : bilan et perspectives d'une politique industrielle et d'aménagement du territoire. Rapport d'information*, Paris: Sénat, 84.
- Huault, I. (2009), Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité, in Charreire Petit, S., Huault, I., *Les grands auteurs en Management*, Paris: EMS, 628 p.
- Huberman, A. M., Miles, M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck Université, 478 p.
- Huberman, A. M., Miles, M. B. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2ème édition), Paris: De Boeck, 626 p.
- Hudson, L., Ozanne, J. L. (1988), Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 14, pp. 508-521.
- Huggins, R. (2001), Inter-firm Network Policies and Economic Growth: Evaluating the Impact of Initiatives in United Kingdom, *Research Policy* (30), pp. 443-458.

- Human, S. E., Provan, K. G. (2000), Legitimacy Building in the Evolution of Small-firm Networks: A Comparative Study of Success and Demise, *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), pp. 327-365.
- Husserl, E. (1913, trad. 1985), *Idées directrices pour une phénoménologie*, Paris: Gallimard, 616 p.
- Hussler, C., Muller, P. R., Patrick. (2010), *Les pôles de compétitivité : morphologies et performances*, Séminaire EuroLIO 2010 : Les indicateurs d'innovation localisés, Toulouse, 10-11 juin, 21 p.
- Ingham, M., Mothe, C. (2003), *Apprentissages et confiance au sein d'une alliance technologique*, AIMS - XIIème Conférence de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin, 28 p.
- Ingram, P., Baum, J. A. C. (1997), Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898–1980, *Administration Science Quarterly*, 42 (1), pp. 68-102.
- Ingram, P., Inman, C. (1996), Institutions, Inter-group Competition, and the Evolution of Hotel populations around Niagara Falls, *Administration Science Quarterly*, 41 (4), pp. 629-658.
- Inkpen, A. C., Tsang, E. W. K. (2005), Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 146-165.
- Isard, W. (1956), *Location and the Space-Economy: A General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use, Trade, and Urban Structure*, Cambridge: MIT Press, 350 p.
- Jacobs, R., Goddard, M., Smith, P. C. (2006). *Public Services: Are Composite Measures a Robust Reflection of Performance in the Public Sector?* Working Paper, Health Economics. 62 p.
- Jacquet, N., Darmon, D. (2005), *Les pôles de compétitivité : Le modèle français* La Documentation française 128 p.
- Jaffe, A. B. (1989), Real Effects of Academic Research, *The American Economic Review*, 79 (5), pp. 957-970.
- Jang, Y., Vonortas, N. S. (2002), *Performance Measurement for Government R&D Programs: in Search of Best Practice*: Korea Institute of S&T Evaluation and Planning 74 p.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Jepperson, R. L. (1991), Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, in Powell, W. W., DiMaggio, P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press, pp. 143-163.
- Johansson, J., Mattsson, L. G. (1987), Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-cost Approach, *International Studies of Management & Organization* (17), pp. 34-48.
- Jones, C., Hesterly, W. S., Borgatti, S. P. (1997), A General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 911-945.
- Josserand, E. (2007), Le pilotage des réseaux. Fondements de capacités dynamiques de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 1 (170), pp. 95-102.
- Kahn, R. L. (2007), *Une approche pluridisciplinaire de la dimension culturelle du développement territorial*, XLIIIème colloque de l'ASRDLF, Les dynamiques



- territoriales, débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaires, Grenoble - Chambéry, 11-13 juillet, 15 p.
- Kahn, R. L., Cannell, C. F. (1957), *The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases*, New York: Wiley&Sons, 368 p.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, USA: Harvard Business School Press, 322 p.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Rugelsjoen, B. (2010), Managing Alliances with the Balanced Scorecard, *Harvard Business Review*, 88 (1/2), pp. 114-120.
- Karlsson, C., Johansson, B., Stough, R. (2005), *Industrial Clusters and Inter-firm Networks. New Horizon in Regional Science Series*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 504 p.
- Kaufmann, J.-C. (2011), *L'enquête et ses méthodes - L'entretien compréhensif* (3ème édition), Paris: Armand Colin, 128 p.
- Keating, M. (1998), *The New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change*, Aldershot: Edward Elgar, 242 p.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., Jones, C. R. (1989), Are your Performance Measures Obsolete?, *Management Accounting*, 70 (12), pp. 45-50.
- Kenis, P., Provan, K. G. (2009), Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance, *Public Administration*, 87 (3), pp. 440-456.
- Kesidou, E., Snijders, C. (2012), External Knowledge and Innovation Performance in Clusters: Empirical Evidence from the Uruguay Software Cluster, *Industry & Innovation*, 19 (5), pp. 437-457.
- Ketels, C. (2005), How to Evaluate Clusters, *La Revue Parlementaire* (Cahier spécial : Pôles de Compétitivité), 2 p.
- Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, Ö. (2008). *Clusters and Clusters Initiatives*. Working Paper, Center for Strategy and Competitiveness Stockholm School of Economics. 9 p.
- Kherdjemil, B. (2007), *Espace institutionnel et force de structuration*, ASRDLF Les dynamiques territoriales, Grenoble Chambéry,
- Kiesler, C. A. (1971), *The Psychology of Commitment: Experiments linking Behavior to Belief*, New York: Academic Press, 190 p.
- Kingsley, G., Malecki, E. J. (2004), Networking for Competitiveness, *Small Business Economics* (23), pp. 71-84.
- Kirk, J. L., Miller, M. (1986), *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Beverly Hills: Sage, 88 p.
- Kitchener, M. (2002), Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields : The Case of Academic Health Center Mergers, *Organization Studies*, 23, pp. 391-420.
- Klein, K. J., Palmer, S. L., Conn, A. B. (2000), Inter-organizational Relationships: A Multilevel Perspective, in Klein, K. J., Kozlowski, W. J., *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and new Directions*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 267-307.
- Klerkx, L., Leeuwis, C. (2008), Balancing Multiple Interests: Embedding Innovation Intermediation in the Agricultural Knowledge Infrastructure, *Technovation*, 28 (6), pp. 364-378.
- Koenig, G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (9), pp. 4-17.

- Kraatz, M. S., Moore, J. H. (2002), Executive Migration and Institutional Change, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 120-143.
- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press,
- Kulmala, H., Lönnqvist, A. (2006), Performance Measurement of Networks: Towards a Non-financial Approach, *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 3 (3), pp. 299-316.
- Lakatos, I. (1976), *Proofs and Refutations*, Cambridge: Cambridge University Press, 188 p.
- Lallemand, A.-S. (2012), *Les indicateurs de performance spécifiques des pôles de compétitivité français*, Paris: DGCIS, 172 p.
- Lamara, H. (2009). Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales. Développement durable et territoires [en ligne]. Disponible sur: <http://developpementdurable.revues.org/index8208.html>
- Lambert, C. (2005), *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*. Thèse, université Paris Dauphine, Paris, 615 p.
- Lambert, C., Sponem, S. (2009), La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15 (2), pp. 113-144.
- Landry, M. (1995), L'ambiguïté comme outil de gestion, *Revue Française de Gestion* (105), pp. 110-126.
- Lardon, S., Cayre, P. (2009), Les Pôles d'Excellence Rurale : De nouveaux modèles de développement pour les territoires ruraux ? Recherche évaluative PER.
- Larson, A. (1992), Networks Dyads in Entrepreneurial Setting: A Study of the Governance of Exchange Process, *Administration Science Quarterly*, 37 (1), pp. 76-104.
- Lauriol, J., Perret, V., Tannery, F. (2008a), L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie, *Revue Française de Gestion* (184), pp. 181-198.
- Lauriol, J., Perret, V., Tannery, F. (2008b), Stratégies, espaces et territoires : une introduction sous un prisme géographique, *Revue Française de Gestion* (184), pp. 91-103.
- Lavie, D. (2006), The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-based View, *Academy of Management Review*, 31 (3), pp. 638-658.
- Laville, J. L. (2008), Granovetter et la Nouvelle sociologie économique, in Granovetter, M., *Sociologie économique*, Paris: Seuil, pp. 11-32.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University, 279 p.
- Lawrence, T. B. (1999), Institutional Strategy, *Journal of Management*, 25 (2), pp. 161-188.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. (2006), Institutions and Institutional Work, in Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R., Lawrence, T., *Handbook of Organization Studies*, London: Sage Publication, pp. 215-254.
- Lazerson, M. H., Lorenzoni, G. (1999), The Firm that Feed Industrial District : a Return to the Italian Source, *Industrial and Corporate Change*, 8 (2), pp. 235-265.



- Le Mestre, P. (2004), *La performance des réseaux interorganisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires*. Thèse, université du Havre, Le Havre, 489 p.
- Leca, B. (2006), Pas seulement des "lemmings" - Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique, *Finance Contrôle Stratégie*, 9 (4), pp. 67-86.
- Lecocq, X. (2003), *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : Le phénomène des écarts relationnels*. Thèse, université Lille 1 - Sciences et Technologies, 429 p.
- Lécuyer, C. (2010), *La Silicon Valley : naissance d'une région industrielle*, Observatoire des pôles de compétitivité, Paris, 14 janvier 2010, 14 p.
- Lee, A. S. (1989), A Scientific Methodology for MIS case studies, *MIS Quarterly*, 13 (1), pp. 33-50.
- Lee, R. M. (1993), *Doing Research on Sensitive Topics*, Thousand Oaks: Sage, 248 p.
- Lefebvre, P., Pallez, F. (2009). *Evaluation de la performance des pôles : approches comparées*. Working Paper.
- Leifer, R., Delbecq, A. (1976), Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity, *Academy of Management Review* (January), pp. 40-50.
- Lemaître, N. (1984), La culture d'entreprise, facteur de performance, *Revue Française de Gestion* (47-48), pp. 153-161.
- Leseure, M., Shaw, N., Chapman, G. (2001), Performance Measurement in Organisational Networks: an Exploratory Case Study, *International Journal of Performance Management*, 3 (1), pp. 30-47.
- Lévesque, B., Klein, J. L., Fontan, J. M. (1998), Les systèmes industriels localisés : état de la recherche, *Cahier de Recherche de l'Observatoire Montréalais du Développement*, 33 p.
- Levet, J.-L. (2005), Les politiques industrielles dans le monde : illustrations, enseignements et perspectives *Désindustrialisation, délocalisations*, Paris: Conseil d'Analyse Economique, 133 p.
- Lévy, R., Woessner, R. (2007), *Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires : le territoire français en tant que Système Régional d'Innovation*, XLIIIème congrès de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11-13 juillet, 19 p.
- Lin, M.-I., Lee, Y.-D., Ho, T.-N. (2013), *Model Building to Evaluate Performance of Industrial Clusters with Hybrid D.B.A. Approaches*, 3rd Annual Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour, Singapore, 22-23 April, pp. 202-211.
- Locke, R. (1995), *Remaking the Italian Economy*, New York: Cornell University Press, 256 p.
- Loilier, T. (2010), Innovation et territoire: Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé, *Revue Française de Gestion* (200), pp. 15-35.
- Loilier, T., Tellier, A. (2005), *Structure, fonctionnement et performance des réseaux territoriaux d'innovation : bilan et perspectives de recherche*, Le Havre: Ecole de Management de Normandie, 35 p.
- Lorenzen, M. (2001-02), Ties, Trust, and Trade, *International Studies of Management & Organization*, 31 (4), 14p.
- Lorenzoni, G., Baden-Fuller, C. (1995), Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, *California Management Review*, 37 (3), pp. 146-163.

- Lorenzoni, G., Ferriani, S. (2008), Searching for New Units of Analysis: Firms, Dyads and Networks, *European Management Review*, 5 (2), pp. 125-133.
- Lorenzoni, G., Ornati, O. (1988), Constellations of Firms and New Ventures, *Journal of Business Venturing* (3), pp. 41-57.
- Lorino, P. (1995), *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris: Les Editions d'Organisation, 287 p.
- Loubaresse, E. (2007), *How does Context influence Broker Role in Industrial Clusters: an Analysis in Terms of Embeddedness*, DRUID Summer Conference, Copenhagen, Danemark, 18-20 June, 26 p.
- Loubaresse, E. (2008), *Caractéristiques et rôles des brokers de réseaux interorganisationnels : le cas des réseaux locaux d'organisations*. Thèse, université Paris II - Panthéon Assas, Paris, 390 p.
- Lounsbury, M. (2002), Institutional Transformation and Status Mobility : The Professionalisation of the Field of Finance, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 255-266.
- Lounsbury, M. (2007), A Tale of Two Cities : Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds, *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp. 289-307.
- Lundquist, P., Power, D. (2002), Putting Porter into Practice? Practices of Regional Cluster Building: Evidence from Sweden, *European Planning Studies*, 10 (6), pp. 685-704.
- Lussault, M. (2007), *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain: Seuil*, 363 p.
- MacKinnon, D., Chapman, K., Cumbers, A. (2004), Networking, Trust and Embeddedness Amongst SMEs in the Aberdeen Oil Complex, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16 (2), pp. 87-106.
- Madill, A., Jordan, A., Shirley, C. (2000), Objectivity and Reliability in Qualitative Analysis: Realist, Contextualist, and Radical Constructionist Epistemologies, *British Journal of Psychology* (91), pp. 1-20.
- Mailhot, C., Mesny, A. (2004), L'hybridité de la théorie à la pratique : Gérer la recherche en partenariat entre l'entreprise et l'Université, *Gérer et comprendre* (78), pp. 19-32.
- Maillat, D., Quévit, M., Senn, L. (1993), Réseaux d'innovation et milieux innovateurs, in GREMI, *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Neuchâtel: EDES, pp. 5-15.
- Maître. (1995), Avant-propos dialogué avec Pierre Bourdieu *L'autobiographie d'un paranoïaque : l'abbé Berry (1878-1947)*, Paris: Economica, 315 p.
- Malecki, E. J. (2002), Hard and Soft Networks for Urban Competitiveness, *Urban Studies (Routledge)*, 39 (5/6), pp. 929-945.
- Mangematin, V. (2006), *The Role of Regional Institutional Entrepreneurs in the Emergence of Clusters in Nanotechnologies*, DRUID Summer Conference, 31 p.
- Mangematin, V., Delemarle, A., Robinson, D. K. R. (2005), The Role of Regional Institutional Entrepreneurs in the Emergence of Clusters in Nanotechnologies *Working Paper GAEL*.
- Manzagol, C. (1990), Réflexions sur la trajectoire d'une technopole, in Benko, G., *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine: Editions de l'Espace Européen*, 396 p.



- March, J. G., Olsen, J. (1989), *Rediscovering Institutions: The Organizational Bases of Politics*, New-York: Free Press,
- March, J. G., Olsen, J. P. (1984), The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, *American Political Science Review*, 78 (3), pp. 734-749.
- Marcon, A. (2008), *Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale*, Paris: Conseil Economique et Social, 158 p.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003), Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administration Science Quarterly*, 48, pp. 268-305.
- Markusen, A. (1996), Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts, *Economic Geography*, 72 (3), pp. 293-313.
- Markusen, A. (2000), Des lieux-aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels, in Benko, G., Lipietz, A., *La richesse des régions. Pour une géographie socio-économique*, Paris: PUF, p. 93-94.
- Marmoz, L. (2004), L'outil, l'objet et le sujet : les entretiens de recherche, entre le secret et la connaissance, in Marmoz, L., *L'entretien de recherche dans les sciences sociales et humaines. La place du secret*, Paris: L'Harmattan, pp. 11-68.
- Marmuse, C. (1997) Performance, *Encyclopédie de gestion*, Paris: Economica, pp. 2194-2208.
- Marshall, A. (1890), *Principles of Economics*, Londres: Macmillan and Co., 285 p.
- Marshall, C., Rossman, G. (2010), *Designing Qualitative Research* (Fifth Edition), Thousand Oaks: Sage Publications, 344 p.
- Martin, R., Sunley, P. (2003), Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3 (1), pp. 5-35.
- Martin, R., Sunley, P. (2007), Complexity Thinking and Evolutionary Economic Geography, *Journal of Economic Geography*, 7 (5), pp. 573-601.
- Martinet, A.-C. (1990), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris: Economica, pp. 9-29.
- Maskell, P., Bathelt, H., Malmberg, A. (2006), Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters, *European Planning Studies*, 14 (8), pp. 997-1013.
- Maskell, P., Lorenzen, M. (2004), The Cluster as Market Organization, *Urban Studies*, 41 (5/6), pp. 991-1009.
- Massard, N., Mehier, C. (2008), Rôle des Tableaux de bord de la Science et de la Technologie dans une démarche d'Intelligence Economique Territoriale, in Larat, P., *Benchmark européen de pratiques en Intelligence Economique*, Paris: L'Harmattan, pp. 323-348.
- Mathews, M. (2008), *Appropriability, proximity, routines and innovation : information, institutions and trust in clusters*, DRUID 25th Celebration Conference, Copenhagen, 17-20 juin, 31 p.
- Maurer, J. G. (1971), *Readings in Organizational Theory : Open System Approaches*, New-York: Norton, 531 p.
- Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I. (1999), *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*, Conférence de l'AIMS, Paris, 22 p.
- McCann, P., Sheppard, S. (2003), The Rise, Fall and Rise Again of Industrial Location Theory, *Regional Studies*, 37 (6-7), pp. 649-663.

- McEvily, B., Zaheer, A. (2004), Architect of Trust: The Role of Network Facilitators in Geographical Clusters, in Kramer, R., Cook, K., *Trust and distrust in organizations*: Sage, pp. 189-213.
- McGuire, M., Agranoff, R. (2007), *Answering the Big Question, Asking the Bigger Questions: Expanding the Publics Network Management Empirical Research Agenda*, 9th Publics Management Research Conference, Tucson, Arizona, October 25-27, 54 p.
- McLaren, P. (1991), Field relations and the discourse of the other, in Shaffir, W. B., Stebbins, R. A., *Experiencing Fieldwork*, Newbury Park: Sage, pp. 143-163.
- Mead, G. H. (1934a), *Mind, self and society*, Chicago: University of Chicago Press, 400 p.
- Mead, G. H. (1934b), *Mind, self and society*, Chicago: University of Chicago Press,
- Meade, J. (1952), External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation, *Economic Journal*, 62 (245), pp. 54-67.
- Meier zu Köcker, G., Rosted, J. (2010), Promoting Cluster Excellence : Measuring and Benchmarking the Quality of Cluster Organisations and Performance of Clusters, *TCI Networks*, 101 p.
- Ménard, C. (2003), L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats, *Cahier d'économie politique* (44), pp. 103-118.
- Mendez, A., Mercier, D. (2006), Compétences-clés de territoires : le rôle des relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion* (164), pp. 253-275.
- Menu, S. (2008), *La formation des mobilisations économiques et le rôle de l'identité régionale dans trois régions européennes - Nord Est Angleterre, Bretagne et Bavière (1980-2006)*. Thèse, Institut d'Etudes Politiques de Paris, Paris, 576 p.
- Mercier, S. (2010), Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?, *Revue Management et Avenir* (34), 142-156.
- Mérindol, V., Glaser, A., Weil, T., Lefebvre, P., Pallez, F., Gallié, E.-P. (2010), *Comment mesurer la performance des pôles de compétitivité français ?*, Séminaire EuroLIO 2010 : Les indicateurs d'innovation localisés, Toulouse, 10-11 juin, 21 p.
- Merriam, S. B. (2009), *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation*, San Fransisco: John Wiley & Sons, 320 p.
- Merton, R. (1964), Anomie, Anomia and Social Interaction : Contexts of Deviant Behavior, in Clinard, M., *Anomie and Deviant Behavior. A discussion and critique*, New York: Free Press of Glencoe, pp. 235-242.
- Meyer, A. D. (1982), Adapting to Environmental Jolts, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-537.
- Meyer, J. W. (1986), Social Environments and Organizational Accounting, *Accounting Organization and Society* (11), pp. 345-356.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1983), The Structure of Educational Organizations, in Meyer, J. W., Scott, W. R., *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, Beverly Hills: Sage Publications, 302 p.
- Meyer, J. W., Scott, W. R. (1983), *Organizational Environments*, Beverly Hills: Sage Publications, 302 p.
- Meyer, M. W. (2002), *Rethinking Performance Measurement. Beyond the Balanced Scorecard*, New York: Cambridge University Press, 198 p.



- Michel, C. (2001), *Correspondance des marchands de Kanish au début du IIème millénaire avant J.-C.*, Paris: Editions du Cerf, 608 p.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2008), *Analyse des données qualitatives* (Hlady-Rsipal, M., Trans.), Bruxelles: de Boeck, 626 p.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1986), Organization: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 28 (3), pp. 62-73.
- Mintzberg, H. (1990), *Le management : Voyage au centre des organisations* (2ème éditions, revue et corrigée), Paris: Editions d'Organisation, 703 p.
- Mintzberg, H. (1998), *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Les Editions d'Organisation, 440 p.
- Mistri, M. (1999), Industrial Districts and Local Governance in the Italian Experience, *Human Systems Management*, 18 (2), pp. 131-139.
- Mizruchi, M. S., Fein, L. C. (1999), The Social Construction of Organizational Knowledge : A Study of the Uses of Coercitive, Mimetic and Normative Isomorphism, *Administration Science Quarterly*, 44, pp. 653-683.
- Moses, L. (1958), Location and the Theory of Production, *Quarterly Journal of Economics* (72), pp. 259-272.
- Mowday, R., Porter, L. W., Steers, R. (1982), *Employee-Organization Linkages, the Psychology of commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press, 253 p.
- Munir, R., Perera, S., Baird, K. (2011), An Analytical Framework to Examine Changes in Performance Measurement Systems within the Banking Sector, *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 5 (1), pp. 93-115.
- Murmann, J. P. (2003), *Knowledge and Competitive Advantage: the Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press, 316 p.
- Murphy, E., Dingwall, R. (2001), The Ethics of Ethnography, in Atkinson P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J., Lofland, L., *Handbook of Ethnography*, London: Sage, pp. 339-351.
- Musca, G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, 9 (3), pp. 153-173.
- Mustar, P., Penan, H. (2003), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris: Economica, 749 p.
- Nadeau, M.-A. (1988), *Evaluation de programmes : théorie et pratiques*, Paris: Presses de l'Université de Laval, 430 p.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995), Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), pp. 80-116.
- Nekka, H. G., Dokou, G. K. (2004), Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales, in Rousseau, M., *Management local et réseaux d'entreprises*, Paris: Economica, pp. 41-61.
- Nicolini, R. (2001), Size and Performance of Local Clusters of Firms, *Small Business Economics*, 17 (3), pp. 185-195.
- Nobre, T. (2001), Le contrôleur de gestion de la PME, *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, 1 (Tome 7), pp. 129-146.
- Nussbaum, F. L. (2012), *A History of the Economic Institutions of Modern Europe: An Introduction of Der Moderne Kapitalismus of Werner Sombart*, Whitefish: Literary Licensing, 484 p.

- Ohmae, K. (1999), *The Borderless World: Power and Strategy in the Inter-linked Economy*, New York: Harper Business, 276 p.
- Okhmatovskiy, I., David, R. J. (2012), Setting Your Own Standards: Internal Corporate Governance Codes as a Response to Institutional Pressure, *Organization Science*, 23 (1), pp. 155-176.
- Oliver, A. L., Montgomery, K. (2001), A System Cybernetic Approach to the Dynamics of Individual-level Trust, *Human Relations*, 54 (8), pp. 1045-1063.
- Oliver, C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 145-179.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008), *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-neuve: Bruylant-Academia, 365 p.
- Osborn, R. N., Baughn, C. C. (1990), Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances, *Academy of Management Journal* (33), pp. 503-519.
- Otley, D. T. (1980), The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5 (4), pp. 413-428.
- Owen-Smith, J., Powell, W. W. (2008), Networks and Institutions, in Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R., *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage Publications, pp. 596-623.
- Owezarski, P. (1999),



- Paniccia, I. (2002), A Critical Review of the Literature on Industrial Districts: In Search of a Theory, in Paniccia, I., *Industrial Districts: Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 3-44.
- Paradis, L., Cummings, S. (1986), The Evolution of Hospice in America Toward Organizational Homogeneity, *Journal of Health and Social Behavior* (27), pp. 370-386.
- Parise, S., Cross, R., Davenport, T. H. (2008). It's Not What But Who You Know: How Organizational Network Analysis Can Help Address Knowledge Loss Crises. The network roundtable at the University of Virginia, 23 p. Disponible sur: http://www.robcross.org/pdf/roundtable/lost_knowledge.pdf
- Park, R. E., Burgess, E. W. (1925), *The City*, Chicago: University of Chicago Press, 250 p.
- Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, New York: The Free Press, 344 p.
- Pascallon, P., Hortefeux, P. (2008), Que faut-il penser des pôles de compétitivité ?, *Pouvoirs locaux* (78), 13-16.
- Passeron, J.-C. (2006), *Le raisonnement sociologique : Un espace non poppérien de l'argumentation* (Edition revue et augmentée), Paris: Albin Michel, 666 p.
- Patton, M. Q. (2001), *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3ème), Thousand Oaks: Sage Publications, 688 p.
- Paul, M. (2007), *L'essentiel de la LOLF : La nouvelle Constitution financière de la France* (2ème édition), Paris: Gualino Editeur, 190 p.
- Pecqueur, B. (2004), Vers une géographie culturelle et économique autour de la notion de territoire, *Géographie et Culture* (numéro spécial), pp. 22-37.
- Pecqueur, B., Benko, G. (2001), Les ressources de territoires et les territoires de ressources, *Finisterra*, 36 (71), pp. 7-19.
- Pecqueur, B., Colletis, G. (2004), *Révélation des ressources spécifiques et coordination située*, Colloque international sur "l'économie de proximité", Marseille, 8-9 juin, 18 p.
- Pecqueur, B., Zimmermann, J. B. (2004), *Economie de Proximités*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 13-41.
- Pelé, M. (2009), Les avantages concurrentiels des entreprises enracinées dans des systèmes productifs, in Eska, *Master Stratégie*, Paris, pp. 60-73.
- Pelé, M., Pluchart, J.-J. (2007), La mise en perspective stratégique de l'évaluation des actifs immatériels des entreprises, *Management International*, 11 (2), pp. 15-28.
- Perret, V., Séville, M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp.13-33.
- Perrin, J. C. (1991), Problématique organisationnelle de l'innovation, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* (3), pp. 344-374.
- Perroux, F. (1950), Economic Space: Theory and Applications, *Quarterly Journal of Economics* (64), pp. 89-104.
- Perroux, F. (1955), Note sur la notion de pôle de croissance, *Economie Appliquée*, 1 (2), pp. 307-320.
- Pesqueux, Y. (2004), *La notion de performance globale*, 5ème Forum International Ethics, Tunis, 01-02 décembre, 13 p.

- Peters, T. J., Waterman, R. W. (1999), *Le prix de l'excellence* (Nouvelle Edition), Paris: InterEditions, 359 p.
- Peyrache-Gadeau, V. (2007), *Modes de développement et vulnérabilités : quels enjeux pour l'économie territoriale ?*, Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire, Grenoble - Chambéry, 11-13 juillet, 15 p.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*: Harpercollins College, 300 p.
- Pidgeon, N. (1991), The Use of Grounded Theory for Conceptual Analysis in Knowledge Elicitation, *International Journal of Man-Machine Studies* (35), pp. 151-173.
- Pierce, B., O'Dea, T. (2003), Management Accounting Information and the Needs of Managers. Perceptions of Managers and Accountants Compared, *British Accounting Review*, 35 (3), pp. 257-291.
- Pierce, C. S. (1965), *Collected Papers, vol. V et VI*, Cambridge: Harvard University Press, 250 p.
- Piore, M. (2009), Conceptualizing the Dynamics of Industrial Districts, in Becattini, G., Bellandi, M., De Propris, L., *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 259-268.
- Piore, M., Sabel, C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books, 355 p.
- Pluchart, J.-J. (2011), Les leviers des performances de l'entreprise socialement responsable, in Pluchart, J.-J., *Le management durable de l'entreprise : les performances de l'entreprise socialement responsable*, Asnières sur Seine: Editions SEFI, pp. 103-125.
- Plunket, A., Torre, A. (2009), Les pôles de compétitivité ou le retour ambigu des déclinaisons locales de la politique industrielle française, *Economia e politica industriale* (3), pp. 159-177.
- Podolny, J. M., Page, K. L. (1998), Network Forms of Organization, *Annual Review of Sociology*, 24, pp. 57-76.
- Poivret, C. (2010), *La gouvernance*



- Porter, M. (2000a), Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14 (1), pp. 15-34.
- Porter, M. (2000b), Locations, Clusters, and Company Strategy, in Clark, G. L., Gertler, M. S., Feldman, M. P., *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford: Oxford University Press, pp. 253-274.
- Porter, M. (2004), *La concurrence selon Porter*, Paris: Village Mondial, 480 p.
- Porter, M., Stern, S. (2001), Innovation: Location Matters, *MIT Sloan Management Review*, 42 (4), pp. 28-36.
- Porter, M. E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57 (2), pp. 137-145.
- Porter, M. E. (1986b), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris Economica, 426 p.
- Pouder, R., St. John, C. H. (1996), Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation, *Academy of Management Review*, 21 (4), pp. 1192-1225.
- Poupart, J. (1993), Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche,

- Provan, K. G., Milward, H. B. (1995), A Preliminary Theory of Network Effectiveness: A Comparative Study of four Community Mental Health Systems, *Administrative Science Quarterly* (40), pp. 1-33.
- Provan, K. G., Milward, H. B. (1999), Do Networks really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks, *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, pp. A1-A6.
- Provan, K. G., Milward, H. B. (2001), Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks, *Public Administration Review*, 61 (4), pp. 414-423.
- Puthod, D., Thévenard-Phutod, C. (2006), Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue Française de Gestion* (164), pp. 181-204.
- Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (1990), *Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy*: International Institute of Labour Studies, 237 p.
- Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (1992), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva: International Institute of Labour Studies, 256 p.
- Radin, B. A. (2000), *Beyond Machiavelli: Policy Analysis Comes of Age*, Washington: Georgetown University Press, 160 p.
- Rallet, A., Torre, A. (1995), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris: Economica, 473 p.
- Rallet, A., Torre, A. (2004), Proximité et localisation, *Economie rurale*, pp. 25-41.
- Ramonji, D. (2005), *Discussion autour de la co-construction de la légitimité organisationnelle : Comment l'entreprise (ré) concilie l'économique et le social dans les relations avec ses parties prenantes?*, 16e conférence de l'AGRH, Paris, 15-16 septembre,
- Rangeon, F. (1993), La notion d'évaluation, in CURAPP, *Actes du colloque du 17 avril 1992 consacré à l'Evaluation dans l'Administration*, Paris: PUF, pp. 11-33.
- Rao, H. (1998), Caveat Emptor: the Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations, *American Journal of Sociology*, 103 (4), pp. 912-961.
- Rao, H., Monin, P., Durand, R. (2003), Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy, *American Journal of Sociology*, 4 (108), pp. 795-843.
- Rautiainen, A., Järvenpää, M. (2012), Institutional Logics and Responses to Performance Measurement Systems, *Financial Accountability & Management*, 28 (2), pp. 164-188.
- Rawls, J. (1999), *A Theory of Justice* (Revised Edition (1971)), Oxford: Oxford University Press, 560 p.
- Reay, T., Hinings, C. R. (2009), Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics, *Organization Studies*, 30 (6), pp. 629-652.
- Retour, D. (2009), Pôles de compétitivité, propos d'étape, *Revue Française de Gestion*, 35 (190), pp. 93-99.
- Retour, D., Vatteville, E. (2007), La combinaison des souverainetés locales : un enjeu managérial méconnu, *Management & Avenir*, 1 (11), pp.43-61.
- Richardson, G. B. (1972), The Organization of Industry, *Economic Journal* (82), pp. 883-896.
- Riley, M. W. (1963), *Sociological Research*, New York: Harcourt, Brace & World, 777 p.



- Rindova, V. P., Pollock, T. G., Hayward, M. L. A. (2006), Celebrity Firms : The Social Construction of Market Popularity, *Academy of Management Review* (31), pp. 50-71.
- Ring, P. S. (1996), Fragile Trust and Resilient Trust and their Roles in Cooperative Interorganizational Relationships, *Business & Society*, 35 (2), pp. 148-175.
- Rocha, H. O. (2004), Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters, *Small Business Economics*, 23 (5), pp. 363-400.
- Rogers, C. R. (1996), Empathic: An Unappreciated Way of Being, in Rogers, C. R., *A Way of Being*, New York: Houghton Mifflin, pp. 137-164.
- Rojot, J. (1997a), *Fondements théoriques du pouvoir : des origines du Néoinstitutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe*, Pouvoir et Gestion, Vème Journées Histoire et Gestion, Toulouse, pp. 401-416.
- Rojot, J. (1997b), Théorie des organisations, in Simon, Y., Joffre, P., *Encyclopédie de gestion*, Paris: Economica, pp. 3337-3370.
- Rojot, J. (2005), *Théorie des organisations* (2ème édition), Paris: Eska, 541 p.
- Rojot, J. (2010), La théorie de la structuration, *Revue de gestion des ressources humaines* (76), pp. 44-60.
- Rombaldi, M. (2001),

- Sathe, V. (1983), The Controller's Role in Management, *Organizational Dynamics* (Winter), pp. 31-48.
- Saulquin, J. Y., Schier, G. (2005), *La RSE comme obligation/opportunité de revisiter le concept de performance ?*, Actes du colloque du GREFIGE : La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?, Nancy, 17 - 18 mars, 15 p.
- Saunders, M., Lewis, P., Adrian, T. (2007), *Research Methods for Business Students* (Fourth Edition): Prentice Hall, Pearson Education, 624 p.
- Sautel, O. (2008), Fondements théoriques de l'action publique par les pôles, *Observatoire Français des Conjonctures Economiques*, 32, 51 p.
- Saxenian, A. (1994a), Lessons from Silicon Valley, *Technology Review*, 97 (5), 42 p.
- Saxenian, A. L. (1994b), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge: Harvard University Press, 240 p.
- Scandella, J.-S. (2008), *Les pôles, réseaux d'excellence et d'innovation : enquête sur les pôles de compétitivité*, Paris: Editions Autrement, 202 p.
- Scheer, J. K., Kumar, N., Steenkamp, J.-B. E. M. (2003), Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships, *Academy of Management Journal*, 46 (3), pp. 303-316.
- Schleiermacher, F. (1805), Ebauche de l'herméneutique, in Schleiermacher, F., *Herméneutique*, Paris: Cerf, 224 p.
- Schleiermacher, F. (1809-1810), Herméneutique générale, in Schleiermacher, F., *Herméneutique*, Paris: Cerf, 224 p. .
- Schleiermacher, F. (1819), Abrégé d'herméneutique, in Schleiermacher, F., *Herméneutique*, Paris: Cerf, 224 p.
- Schleiermacher, F. (1829), Discours académiques, in Schleiermacher, F., *Herméneutique*, Paris: Cerf, 224 p.
- Schwartz, H., Jacobs, J. (1979), *Qualitative Sociology: A Method to the Madness*, New York, NY: Free Press, 480 p.
- Scitovsky, T. (1954), Two Concepts of External Economies, *Journal of Political Economy*, 62 (2), pp. 143-151.
- Scott, W. R. (1983), The Organization of Environments : Network, Cultural and Historical Elements, in J.W., M., Scott, W. R., *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, Beverly Hills: Sage Publications, 302 p.
- Scott, W. R. (1991), Unpacking Institutional Arguments, in Powell, W. W., DiMaggio, P. J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago Press, pp. 164-182.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Californy, 255 p. .
- Scott, W. R., Meyer, J. W. (1983), The Organization of Societal Sectors, in Meyer, J. W., Scott, W. R., *Organizational Environments : Ritual and Rationality* Beverly Hills: Sage Publications, pp. 129-153.
- Scott, W. R., Meyer, J. W. (1994), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, Thousand Oaks: Sage Publications, 328 p. .
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., Caronna, C. A. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations : From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago: University of Chicago Press,



- Scriven, M. (1967), *The Methodology of Evaluation*, in Stake, R., *Curriculum Evaluation*, Chicago: Rand McNally, pp. 39-83.
- Scriven, M. (1991), *Evaluation Thesaurus*, Thousand Oaks: Sage, 408 p.
- Sharma, M. K., Bhagwat, R., Dangayach, G. S. (2005), Practice of Performance Measurement: Experience from Indian SMEs, *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1 (2), pp. 183-213.
- Sherer, P. D., Lee, K. (2002), Institutional Change in Large Law Firms : A Resource Dependency and Institutional Perspective, *Academy of Management Journal*, 45, pp. 102-119.
- Shleifer, A., Vishny, R. W. (1989), Management Entrenchment : The Case of Manager-Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, pp. 123-139.
- Simon, H. A. (1957), *Models of man social and rational*, New York: Wiley, 287 p.
- Simons, R. (2000), *Performance Management and Control Systems for Implementing Strategy*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 792 p.
- Simpson, D. (2012), Institutional Pressure and Waste Reduction: The Role of Investments in Waste Reduction Resources, *International Journal of Production Economics*, 139 (1), pp. 330-339.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Floyd, S. W. (2003), Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective, *Journal of Management*, 29 (3), pp. 427-442.
- Skinner, Q. (1969), Meaning and Understanding in the History of Ideas, *History and Theory*, 8, pp. 3-53.
- Smedlund, A., Toivonen, M. (2007), The Role of KIBS in the IC Development of Regional Clusters, *Journal of Intellectual Capital*, 8 (1), pp. 159-170.
- Snow, C., Miles, R., Coleman, H. J. (1992), Managing 21st Century Network Organizations, *Organizational Dynamics*, pp. 5-19.
- Snowdon, B., Stonehouse, G. (2006), Competitiveness in a Globalised World: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions and Firms, *Journal of International Business Studies*, 37 (2), pp. 163-175.
- Soda, G., Usai, A. (1999), The "Dark Side" of Dense Networks: from Embeddedness to Indebtedness, in Grandori, A., *Interfirm Networks. Organization and Industrial Competitiveness*, London: Routledge, pp. 276-302.
- Sölvell, Ö. (2008), *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Stockholm, Suède: Ivory Tower Publishing, 102 p.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: Bromma tryck AB, 137 p.
- Spencer, G. M., Vinodrai, T., Gertler, M. S., Wolfe, D. A. (2010), Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance, *Regional Studies*, 44 (6), pp. 697-715.
- Sponem, S. (2010), Diversité des pratiques de contrôle budgétaire : approches contingentes et néo-institutionnelles, *Finance Contrôle Stratégie*, 13 (3), pp. 147-185.
- St-Pierre, J., Delisle, S. (2006), An Expert Diagnosis System for the Benchmarking of SME's Performance, *Benchmarking: An International Journal*, 13 (1/2), pp. 106-119.

- Staber, U. (1996), Accounting for Variations in the Performance of Industrial Districts: The Case of Baden-Württemberg, *International Journal of Urban and Regional Research*, 20 (2), pp. 299-316.
- Storper, M., Harrison, B. (1991), Flexibility, Hierarchy and Regional Development: The Changing Structure of Industrial Production Systems and their Forms of Governance in the 1990s, *Research Policy*, 20 (5), pp. 407-422.
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge: Cambridge University Press, 336 p.
- Strauss, A. L. (1991), Mead's Multiple Conceptions of Time and Evolution: their Contexts and their Consequences, *International Sociology* (6), pp. 411-426.
- Strauss, A. L., Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technics* (2nd Edition), Newbury Park: Sage Publications, 272 p.
- Strauss, A. L., Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks: Sage Publications, 336 p.
- Suchman, M. C. (1995), Managing Legitimacy : Strategic and Institutionnal Approaches, *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-611.
- Sugden, R., Wei, P., Wilson, J. R. (2006), Clusters, Governance and the Development of Local Economies: a Framework for Case Studies, in Pitelis, C., Sugden, R., Wilson, J. R., *Clusters and globalisation: the development of urban and regional economies*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing LTD, pp. 61-81.
- Suire, R. (2005), Cluster 'creatif' et proximité relationnelle: Performance des territoires dans une économie de la connaissance, *Canadian Journal of Regional Science*, 28 (3), pp. 557-575.
- Sverrisson, A. (2001), Translation Networks, Knowledge Brokers and Novelty Construction: Pragmatic Environmentalism in Sweden, *Acta Sociologica* (44), pp. 313-327.
- Sydow, J., Milward, H. B. (2003), *Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices*, 10th Conference on Multi-Organizational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN), Glasgow, June 27, 24 p.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., Pinch, S. (2004), Knowledge, Clusters and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 29 (2), pp. 258-271.
- Taticchi, P., Cagnazzo, L., Botarelli, M., Sameh, M. Performance Measurement: Discussion of the Literature available for Large Companies and SMEs.
- Taticchi, P., Tonelli, F., Cagnazzo, L. (2010), Performance Measurement and Management: a Literature Review and a Research Agenda, *Measuring Business Excellence*, 14 (1), pp. 4-18.
- Thiétart, R. A. (2007), *Méthodes de recherche en management* (3ème édition), Paris: Dunod, 586 p.
- Thoenig, J.-C. (2002), L'évaluation en actes : leçons et perspectives, *Politiques et management public*, 20 (4), pp. 33-50.
- Thomas, W., Znaniecki, F. (1918), *The Polish Peasant in Europe and America - Monograph of an Immigrant Group*, Boston: Richard G. Badger - The Gorham Press, 526 p.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw Hill, 192 p.



- Thornton, P. H. (2004), *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*, Stanford: Stanford University Press, 188 p.
- Thornton, P. H., Jones, C., Kury, K. (2005), Institutional Logics and Institutional Change in Organizations : Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing, in Jones, C., Thornton, P. H., *Transformation in Cultural Industries - Research in the Sociology of Organizations*: Emerald Group Publishing Limited, pp. 125–170.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. (1999), Institutional Logics and the Historical Contingency of Power un Organizations: Executive Succession in he Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, *American Journal of Sociology*, 3 (105), pp. 801-843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. (2008), Institutional Logics, in Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R., *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage Publications, pp. 99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012), *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford: Oxford University Press., 248 p.
- Tixier, J. (2010), Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au coeur du processus, in Aliouat, B., *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Paris: Hermès Lavoisier, pp. 39-60.
- Tixier, J., Castro-Goncalves, L. (2008), *Pôles de compétitivité : les nouveaux "French clusters" ? Proposition d'une mise en perspective*, Congrès des IAE, Lille, 11-12 septembre,
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1983), Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, *Administration Science Quarterly* (28), pp. 22-39.
- Tönnies, F. (1887 (rééd. 2010)), *Communauté et société*, Paris: PUF, 336 p.
- Torre, A., Rallet, A. (2005), Proximity and Localization, *Regional Studies*, 39 (1), pp. 47-59.
- Torres, O. (1998), Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants, in torres, O. c., *PME : de nouvelles approches*, Paris: Economica, 187 p.
- Touron, P. (2002), Théorie institutionnelle et adoption de normes comptables internationalement reconnues : étude de trois cas français sur la période 1989-1993, in Touron, P.,

- Uzzi, B. (1996), The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, *American Sociological Review*, 61 (4), pp. 674-698.
- Van den Maren, J. M. (1996), *Méthodes de recherche pour l'éducation* (2ème édition), Bruxelles: De Boeck Université, 504 p.
- Van Maanen, J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Chicago: University of Chicago Press, 192 p.
- Veltz, P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, Paris: PUF, 288 p.
- Veltz, P. (2002), *Des lieux & des liens : politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, la Tour d'Aigues: Editions de l'aube, 154 p.
- Veltz, P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, Paris: PUF, 288 p.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11 (4), pp. 801-814.
- Verlaque, A. (2008), *Les pôles de compétitivité : une forme organisationnelle à plusieurs niveaux*, XVIIème Conférence de l'AIMS, 25 p.
- Verona, G., Prandelli, E., Sawhney, M. (2006), Innovation and Virtual Environments: Toward Virtual Knowledge Brokers, *Organization Studies*, 27 (6), pp. 765-788.
- Visser, E.-J., Atzema, O. (2008), With or Without Clusters: Facilitating Innovation through a Differentiated and Combined Network Approach, *European Planning Studies*, 16 (9), pp. 1169-1188.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris: Economica, 290 p.
- Wallman, S. M. H. (1995), The Future of Accounting and Disclosure in Evolving World: The Need for Dramatic Change, *Accounting Horizons* (September), pp. 81-91.
- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., Sechrest, L. (1999), *Unobtrusive Measures* (Revised Edition), London: Sage Publications, 240 p.
- Weber, M. (1904-17 (réed. 1992)), *Essais sur la théorie de la science*, Paris: Presses Pocket, 478 p.
- Weber, M. (1919 (réed. 2002)), *Le savant et le politique*, Paris: 10/18, 224 p.
- Weber, M. (1921 (réed.1978)), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Fourth Edition): University of California Press, 1 469 p.
- Weick, K. E. (1999), Theory Construction as Disciplined Reflexivity : Tradeoffs in the 90's, *Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 797-806.
- Weil, T. (2009), Pôles de compétitivité : où en sommes-nous ?, *CERNA Working paper series*, 5, 15 p.
- Weil, T., Glaser, A., Gallié, E.-P., Mérindol, V., Lefebvre, P., Pallez, F. (2010), Why are Good Comparative Studies of Networks so Rare ? Practical Lessons from a Study on French Clusters, *CERNA Working paper series*, 2010-08, 30 p.
- Weinreich, M. (1938), *Max Weber. L'homme et le savant. Etude sur ses idées directrices*, Paris: Les presses modernes, 212 p.
- Weiss, D. (1994), Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail, *Revue Française de Gestion* (96), pp. 95-103.



- Westphal, J. D., Zajac, E. J. (1994), Substance and symbolic in CEOs' Long-term Incentive Plans, *Administrative Science quarterly*, pp. 367 – 390.
- Westphal, J. D., Zajac, E. J. (2001), Decoupling Policy from Practice : The Case of Stock Repurchase Programs, *Administration Science Quarterly*, 46, pp. 202-228.
- Whitford, J. (2001), The Decline of a Model? Challenge and Response in the Italian Industrial Districts, *Economy and Society*, 30 (1), pp. 38-65.
- Wiener, C. (2008), Making Teams Work in Conducting Grounded Theory, in Bryant, A., Charmaz, K., *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Thousand Oaks: Sage, pp. 293-310.
- Williamson, O. E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, London: Macmillan, 303 p.
- Williamson, O. E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.
- Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press,
- Williamson, O. E. (2000), The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature*, 38 (3), pp. 595-613.
- Winkler, I. (2006), Network Governance Between Individual and Collective Goals: Qualitative Evidence from Six Networks, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (3), pp. 119-134.
- Yanow, D., Schwartz-Shea, P. (2006), *Interpretation and Method. Empirical Research methods and the interpretive turn*, Londres: Sharpe, 440 p.
- Yin, R. K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Edition Vol. 5): Sage Publication, 200 p.
- Yin, R. K. (2003), *Applications of Case Study Research* (2nd Edition): Sage Publications, 173 p.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods* (Fourth Edition), Thousand Oaks: Sage Publication, 217 p.
- Young-Ybarra, C., Wiersema, M. (1999), Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: the Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory, *Organization Science*, 10 (4), pp. 439-459.
- Zaheer, A., Bell, G. G. (2005), Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance, *Strategic Management Journal*, 26 (9), pp. 809-825.
- Zajac, E. J., Olsen, C. P. (1993), From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implications for Study of Interorganizational Strategies, *Journal of Management Studies*, 30, pp. 131-145.
- Zeitlin, J. (1992), Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Overview and Comment, in Pyke, F., Sengenberger, W., *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Genève: International Institute for Labour Studies, pp. 33-47.
- Zimmerman, M. A., Zeitz, G. J. (2002), Beyond Survival : Achieving new Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27, pp. 414-431.
- Zimmermann, J.-B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique, *Revue Française de Gestion* (184), pp. 105-118.

- Zorbaugh, H. W. (1929), *The Gold Coast and the Slum: A Sociological Study of Chicago's Near North Side*, Chicago: The University of Chicago Press, 303 p.
- Zucker, L. G. (1977), The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42 (5), pp. 726-743.
- Zucker, L. G. (1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920, *Research in Organizational Behaviour*, 8, pp. 53-111.
- Zucker, L. G. (1987), Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-464.
- Zucker, L. G. (1988), Where do Institutional Patterns Come From ?, in Zucker, L., *Research on Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*: Ballinger, pp. 23-49.

Table des annexes - Annexes

Annexe 1 Définitions des RTO	369
Annexe 2 Présentation des différentes parties prenantes internes des RTO.....	373
Annexe 3 Complexité des dynamiques de la confiance.....	387
Annexe 4 Présentation des politiques publiques françaises de soutien aux RTO.....	389
Annexe 5 Manifestations, colloques et congrès, vecteurs de contacts.....	395
Annexe 6 Guide d'entretien.....	401
Annexe 7 Mindmapping des indicateurs spécifiques de performance des pôles de compétitivité français	407
Annexe 8 Étude complémentaire à l'étude sur les indicateurs spécifiques de performance	421
Annexe 9 Liste des indicateurs communs.....	425
Annexe 10 Présentation des indicateurs communs.....	429
Annexe 11 Exemple d'entretien retranscrit	433
Annexe 12 Récit phénoménologique.....	454

Annexe 1

Définitions des RTO

La « *pénombre sémantique* » (Veltz, 1996, p. 70) qui règne autour du concept de RTO et de ses innombrables dérivés nous a semblé nécessiter un récapitulatif de ses principales expressions, en proposant pour chacun, les définitions issues de la littérature, afin de mieux en cerner les contours (cf. Tableau 24).

Tableau 24 : Récapitulatif des principales définitions des RTO (Source : auteur)

Type de RTO	Auteurs	Définitions
Clusters	(Lorenzen, 2001-02)	« <i>groups of firms specialized within a few related industrial activities while benefiting from co-localization in a geographical sense</i> », p. 14
	(Maskell et Lorenzen, 2004)	“ <i>specific spatial configuration of the economy suitable for the creation, transfer and usage of knowledge</i> ” pp. 991-992
	(Porter, M., 2000a, 2004)	“ <i>geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, forms in related industries, and associated institutions in a particular field that compete but also cooperate</i> ”, (2000, p. 17)
	(Pelé, 2009)	« <i>ensemble à géométrie variable au sein duquel la confiance entre les protagonistes est fondamentale</i> » p. 65
	(Aziz et Norhashim, 2008)	<p>« <i>For the purpose of this study, a cluster is thus defined as :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>a set of actors (firms from at least one industrial sector, agencies, and institutions) that have commonalities and complementarities ;</i> • <i>a significant geographical concentration of the actors giving rise to close proximity between actors leading to linkages and interactions through formal and informal setups between the actors, agglomeration economies, and high social capital ;</i> <p><i>that</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>characteristically, besides the various economic activities, undergoes a significant level of knowledge/technology-intensive activities that promote transfers as well as spillovers ; and</i> • <i>collectively makes a significant impact on the larger economy (regional or national). »</i>, p. 353
Districts industriels	(Markusen, 1996)	“ <i>sizable and spatially delimited area of trade-oriented economic activity which has a distinctive economic specialization, be it resource-related, manufacturing, or services</i> ”, p. 296



Type de RTO	Auteurs	Définitions
	(Paniccia, 2002)	<i>“Agglomeration of small to medium-sized firms specialized in one or few industries in a bounded area. This ‘agnostic’ definition of ID is comprehensive enough to include areas showing different organizational arrangements and avoids qualifying the ID with precise socio-economics features (for example, horizontal and vertical networking, innovativeness, cooperation, trust, and so on), that imply different theories.”</i> , p. 6
	(Zeitlin, 1992)	« système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d’un même secteur industriel »
	(Boquet, et al., 2009)	« modèle d’agglomération spatiale des activités basé sur une forte division du travail entre de petites entreprises spécialisées sur différentes étapes d’un même processus productif. Cet espace productif n’est pas limité aux relations industrielles, mais intègre de multiples relations entre les entreprises, la communauté locale et le marché. » p. 103 « Le district, du moins à l’origine, est d’abord un mode d’organisation local de la production basé sur une forte division du travail entre des petites entreprises familiales issues d’industries traditionnelles. » p. 104
Espace serviciel	(Carluer, 2006)	« centre de production de connaissances ayant une inscription territoriale qui tire partie de nombreuses interrelations (aux frontières modulables selon les partenariats) grâce à de nouvelles formes d’apprentissage permises par l’avènement des nouvelles technologies de l’information et de la communication », p. 198
Learning Region	(Carluer 2006)	« système qui se caractérise avant tout par sa faculté à attirer les compétences les plus recherchées et à capter la rente informationnelle via son prestige et sa production scientifiques, sa richesse culturelle et ses aménités environnementales ; par sa politique d’offre technologique offensive (mise à disposition de moyens techniques, organisation de forums, élaboration de programmes...) et par sa prise en considération du volet « demande » de l’apprentissage-innovation (formations multiples, expertises, mises en relation...) qui assure une flexibilité « productive » d’autant plus forte que sa base est à dominante immatérielle. », p. 198
Milieu innovateur	(Maillat, et al., 1993)	« ensemble territorialisé dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l’apprentissage qu’ils font des relations multilatérales génératrices d’externalités spécifiques à l’innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources », p. 9
Pôles de compétitivité	Appel à projet du Ministère de l’Industrie (2004)	« Un pôle de compétitivité est la combinaison, sur un espace géographique donné, d’entreprises, de centres de formation et d’unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs innovants »
	(DIACT, 2007)	« Un pôle de compétitivité se définit comme le rapprochement, sur un territoire donné, d’entreprises, de centres de formation et d’unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants. Cette coopération entre les acteurs économiques, académiques et scientifiques a pour objectif de stimuler la compétitivité de l’économie française en étant une source d’innovation et un facteur d’attractivité. » p. 2

Type de RTO	Auteurs	Définitions
	(Aliouat et Bouhaouala, 2010)	« territoire de vie sociale et économique, dont la valeur principale est le capital humain », p. 129
Réseau inter-organisationnel (RIO)	(Brass, <i>et al.</i> , 2004)	“long-term cooperative relationships between organizations and suppliers, customers, competitors, and other organizational actors in which organizations retain control over their own resources but jointly decide on their use”, p. 802
	(Loubaresse, 2008)	“Le RIO est une forme d’organisation, créée délibérément par un ou plusieurs acteurs ou qui émerge au gré des relations entre organisations.”, p. 29
	(Garofoli, 2002)	“Local productive systems, through productive linkages and interaction among local actors, produce external economies (to local firms) and collective efficiency”, p. 225
Réseau Local d’organisations (RLO)	(Loubaresse, 2008)	« ensemble d’acteurs privés et publics d’une ou plusieurs industries proches et appartenant à une même zone géographique, liés par diverses relations, de coopération, de concurrence et d’appartenance à une structure commune de soutien du réseau. », p. 60
Réseau territorial d’organisations (RTO)	(Ehlinger, <i>et al.</i> , 2007)	« ensembles coordonnés d’acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production », p. 156
Système Local de Production (SLP)	(Crouch et Voelzkow, 2004)	“types of economic activity concentrated on geographical localities, usually individual cities or local labor markets. We are particularly interested in systems of specialized manufacturing, and in those dominated by small-and medium sized enterprises, that is in ‘industrial districts”, p. 1
Système Productif Local (SPL)	(Pommier et DATAR, 2002)	«organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d’emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d’interdépendances constituées d’unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail : entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, etc. »



Type de RTO	Auteurs	Définitions
	(Peyrache-Gadeau, 2007)	regroupement d'acteurs qui « <i>confrontés à une même réalité technico-économique, développent collectivement et partagent des informations (scientifiques, techniques, industrielles, commerciales) sur les contraintes externes, sur les problèmes à résoudre ainsi que sur les modalités de solution possibles. [cette organisation] s'appuie de surcroît sur des normes, implicites ou explicites, alliant règles du marché et code social. Ces normes et conventions, accords tacites, qui se sont institués au fil du temps, répondent aux exigences particulières de la production sur lesquelles la culture professionnelle et technique locale s'est fondée</i> », p. 3
	(Lévesque, et al., 1998)	« <i>ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels</i> »
Technopôles	(Ruffieux, 1991)	« <i>concentrations géographiques locales d'entreprises innovantes, situées à proximité de centres de recherche et de formation scientifiques, dans le but de former ensemble un micro système innovant</i> »
	(Pelé, 2009)	« <i>Les technopoles, ou parcs scientifiques, sont composées de petites firmes innovantes, de grandes firmes leaders sur leur marché et d'organismes de recherche, se développant autour de plusieurs éléments de connaissances inter-reliées. Elles sont caractérisées par une identité culturelle locale, un fort degré de coopération entre acteurs locaux, une main d'œuvre très qualifiée davantage attachée à la technopole qu'aux entreprises et une forte proportion de ressources engagées dans les activités de recherche et développement</i> », p. 63

Annexe 2

Présentation des différentes parties prenantes internes des RTO

Entreprises et, dans une moindre mesure, organismes de recherche, de formation, de financement constituent les parties prenantes les plus habituellement rencontrées au sein des RIO, même si d'autres acteurs peuvent intervenir pertinemment²³³. L'étude de la littérature nous permet de mettre en exergue, pour chaque partie prenante, ses caractéristiques ainsi que les avantages qu'apporte le RIO à ces acteurs et réciproquement, ce que ces derniers apportent au réseau. En effet, les principes de justice distributive (Rawls, 1999) qui fondent en partie la performance durable (cf. Chapitre 2) nous pousse à nous interroger sur les contributions et rétributions des parties prenantes des RTO.

- **Les entreprises**

Les entreprises sont les parties prenantes essentielles et incontournables des RIO. Elles sont leur raison d'être. Que serait en effet un réseau de franchise²³⁴, un cluster²³⁵, un réseau de sous-traitance²³⁶ ou encore une technopôle²³⁷ sans entreprises ? Réciproquement, l'appartenance à un réseau est très féconde pour les entreprises, comme le montrent de très nombreux travaux dédiés à l'analyse de

²³³ Soulignons notamment l'importance d'autres parties prenantes comme les gouvernances (plus particulièrement étudiées dans la section 3 du Chapitre 1, p 48.) ou les pouvoirs publics, parties prenantes incontournables au sein de certaines formes de RTO (cf. 1.2.2, p. 42).

²³⁴ Un réseau de franchise est un réseau au sein duquel « une entreprise, le franchiseur, accorde à une [plusieurs] autres[s], en échange d'une compensation financière [...] le droit d'exploiter une franchise » (art. 1-3-b du règlement de la Communauté européenne).

²³⁵ Porter (1998, p.207, 2000, 2004) définit le cluster comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre-elles [...] »

²³⁶ Si la définition de la sous-traitance peut varier selon les pays (Chaillou, 1977) et a fait l'objet de vifs débats (Altersohn, 1992), le droit français la définit comme « l'opération par laquelle un entrepreneur confie [...] à un] sous-traitant tout ou partie de l'exécution d'un contrat d'entreprise [...] » (loi 75-1334 du 31 décembre 1975).

²³⁷ « Les technopoles, ou parcs scientifiques, sont composées de petites firmes innovantes, de grandes firmes leaders sur leur marché et d'organismes de recherche, se développant autour de plusieurs éléments de connaissances inter-reliées. » (Pelé, 2009)



l'impact des réseaux sur la performance des entreprises (Uzzi, 1996 ; Dyer et Noboeka, 2000 ; Gulati, *et al.*, 2000 ; Zaheer et Bell, 2005), au point de pouvoir constituer un fil conducteur entre les recherches consacrées aux différentes formes de RIO (Gulati, *et al.*, 2002). Porter (2000) synthétise ces avantages, en soulignant que les réseaux ont un impact positif en termes de productivité et d'innovation pour les entreprises, et ce, notamment parce qu'ils leur permettent de discerner plus rapidement les demandes des clients, de se fournir plus rapidement en nouveaux composants, en services et tout autre élément nécessaire à l'innovation²³⁸. Les réseaux offrent ainsi la possibilité aux entreprises de dégager des avantages concurrentiels (Pelé, 2009) et peuvent donc être source de compétitivité (Porter 1998, 2000). Martin et Sunley (2007) soulignent toutefois que cette dernière hypothèse, si elle est amplement reprise dans la littérature, n'a jamais été testée empiriquement. Néanmoins, les nombreux avantages que les réseaux peuvent offrir aux entreprises (par exemple l'accès à des informations ou des expertises spécifiques au secteur²³⁹ (MacKinnon, *et al.*, 2004) ou encore le renforcement du comportement entrepreneurial et du potentiel d'innovation des entreprises (Cooper, A. et Folta, 1999 ; Ingham et Mothe, 2003 ; Simsek, *et al.*, 2003 ; Aliouat et Thiaw, 2010) plaident en faveur de l'hypothèse porterienne. Cela est également valable pour l'ensemble des avantages mis en avant par Gulati *et al.* (2000, p.203) et résumés comme suit : « *strategic networks potentially provide a firm with access to information, resources, markets, and technologies ; with advantages from learning, scale, and scope economies ; and allow firms to achieve strategic objectives, such as sharing risks and outsourcing value-chain stages and organizational functions* ». Les avantages liés à l'adhésion à un réseau sont tels, qu'Hanna et Walsh (2002) plaident pour que la capacité d'appartenir à un réseau soit reconnue comme étant une compétence cœur à part entière pour les petites entreprises industrielles²⁴⁰.

²³⁸ « A firm within a cluster often can more rapidly source the new components, services, machinery, and other elements needed to implement innovations, whether in the form of a new product line, a new process, or a new logistical model. » (Porter, 2000, p. 24)

²³⁹ Comme les opportunités et menaces du secteur, le positionnement des concurrents ou encore les enjeux stratégiques du secteur.

²⁴⁰ « *Having a strategic approach to networking will become increasingly important to small manufacturers and needs to be recognized as a core business competency in its own right* » (Hanna et Walsh, 2002, p.206)

Parties prenantes incontournables des RIO, les entreprises n'en sont pas moins diverses. En effet, si elles ont comme point commun d'être non seulement présentes mais majoritaires, voire quelquefois uniques membres²⁴¹ des RIO, elles adoptent néanmoins des formes variées. Lorenzoni et Ornati (1988) ont, les premiers, démenti l'idée selon laquelle les réseaux (et en l'occurrence les districts industriels italiens) étaient composés d'entreprises symétriques et homogènes (Piore et Sabel, 1984). Loubaresse (2008, p. 301) rappelle alors que les entreprises ont des logiques d'action différentes selon leur taille : si les grandes entreprises ou les filiales de grands groupes sont davantage guidées par une logique de performance et de rentabilité des capitaux investis, les petites et moyennes entreprises (PME), sont, en revanche, plus généralement dirigées par une logique de survie, ce qui les rend d'ailleurs plus fragiles dans un éventuel conflit au sein du réseau (Puthod et Thévenard-Phutod, 2006). Nonobstant ces facteurs, les PME constituent un élément vital de l'existence et du fonctionnement des RIO, comme en atteste leur importance grandissante au sein de la plupart des RIO (Dang, 2010)²⁴². Dans les pôles de compétitivité, par exemple, qui comptent pourtant des membres très hétérogènes, les PME représentent à elles seules, 85% des membres (Boquet, *et al.*, 2009) ! Cette dénomination générique de PME comprend des entreprises très diverses. Ainsi, elles peuvent être indépendantes ou non, situées dans les domaines de hautes technologies ou au contraire situées dans les domaines plus traditionnels, tels que l'agriculture, ne compter que quelques salariés ou au contraire en réunir des centaines²⁴³, etc. Leur apport au réseau peut se révéler « *inattendu* ». Ainsi, dans une étude sur les liens entre PME et grandes firmes multinationales, Ben Youssef et Quéré (2007) expriment leur étonnement, quant au rôle joué par les PME dans la viabilité technologique du réseau, dans la mesure où elle apparaissent comme « *le principal vecteur de la connaissance localisée* » (Ben Youssef et Quéré, 2007, p. 91).

Le Tableau 25 présente les atouts et les limites liés à la présence de PME au sein d'un RIO.

²⁴¹ C'est le cas des réseaux d'entreprises, par exemple.

²⁴² Les PME constituent d'ailleurs également un élément vital à l'économie des pays. Rappelons ainsi qu'au sein de l'économie française, les PME (y compris celles de moins de 10 salariés) représentent 99,8% des entreprises pour un peu plus de 37% du chiffre d'affaire total généré (INSEE, 2009).

²⁴³ Selon la nomenclature française, une PME peut réunir jusqu'à 249 personnes.



Tableau 25 : Atouts et limites de l'appartenance de PME à un RIO (Source : auteur)

Atouts des PME pour le réseau	Limites des PME pour le réseau
<ul style="list-style-type: none"> - sources d'innovations nombreuses et diversifiées (Chauvet, 2007 ; Aliouat et Thiaw, 2010, El Amrani, 2008) - ouverture à des collaborations pour la R&D (Feldman et Florida, 1994 ; Massard et Mehier, 2008)²⁴⁴ - pont entre la recherche d'exploration menée par les universités et la recherche d'exploitation menée par les entreprises (Ahmad, 2009)²⁴⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> - moins efficaces que les grandes entreprises pour la recherche (DiMasi, <i>et al.</i>, 1995)²⁴⁶ - limites en matière de ressources financières, humaines et matérielles, ainsi que du temps nécessaire à l'implication dans le réseau et notamment dans sa gouvernance (Bocquet et Mothe, 2009, p.119) - difficultés à participer à des projets collaboratifs (Marcon, 2008)²⁴⁷
<p>« Les PME sont [...] un élément vital de l'existence et du fonctionnement des milieux innovants » (Dang, 2010)</p>	

Par ailleurs, la présence d'entreprises à différents stades de leur cycle de vie est également source de compétitivité pour le réseau. En effet, la coexistence d'entreprises matures et de nouvelles entreprises innovantes composent une « *dualité du tissu industriel* » qui « *permet de garantir une capacité d'innovation élevée au réseau* » (Loilier et Tellier, 2005) ; elle est donc source de performance pour celui-ci. Les entreprises, grandes, petites, naissantes ou matures, constituent donc des nœuds, *i.e.* des acteurs, incontournables des RIO.

• **Les organismes de recherche**

La littérature souligne le rôle déterminant des organismes de recherche dans les RIO, notamment en ce qui concerne l'innovation (Cassidy, *et al.*, 2005b ; Häussler et Zademach, 2007), qui se traduit par exemple par un impact positif sur le dépôt de brevets (Jaffe, 1989). Mais le rôle des organismes de recherche ne se limite pas à l'innovation. Ainsi, la place qu'a occupée l'université de *Stanford* dans le développement de la *Silicon Valley* illustre le rôle moteur des organismes de recherche dans les RIO. En effet, même si l'idée selon laquelle l'université aurait créé la *Silicon Valley ex nihilo* est aujourd'hui remise en cause (Lécuyer, 2010), son importance cruciale dans la suite du réseau n'est pas contestée (Saxenian, A., 1994a),

²⁴⁴ Notamment en raison de leur capacité de R&D moins développée en interne

²⁴⁵ À propos des PME dans les biotechnologies

²⁴⁶ En raison, d'après ces auteurs et Ahmad (2009), d'une combinaison entre un manque d'expérience, un manque de ressources, une incapacité à gérer efficacement les risques et un manque de bonne réputation auprès des financeurs. L'appartenance au réseau est alors un moyen pour les PME de combler leurs « *lacunes internes* » et ainsi d'innover (Dang, 2010)

²⁴⁷ Dans le cas des pôles de compétitivité

notamment en raison du son soutien apporté aux entreprises en cours de création. Le prestige d'un organisme de recherche peut également se révéler un atout non négligeable pour un réseau. Carluer (2006) illustre ce propos par l'exemple de la « *learning region* » de Cambridge, qui bénéficie d'une attractivité mondiale en raison de la notoriété et du prestige de son université.

La participation à un RIO présente également des avantages pour les organisations de recherche. En effet, le réseau favorise les relations entre les chercheurs appartenant à des organismes aussi divers que les universités, les centres de recherche (comme le CNRS en France) ou les entreprises, provoquant émulation et échanges, ce qui a un fort impact sur la production de connaissances (Murmann, 2003). Cet auteur attribue même le leadership allemand dans l'industrie de la teinture entre 1856 et 1914 à ce type de collaborations. L'aspect partenarial de la recherche, en apportant une légitimité supplémentaire à la recherche académique, concourt ainsi à mobiliser plus de financements et multiplie les opportunités d'expérimentation pour les chercheurs (Fen Chong, *et al.*, 2007). Les collaborations entre praticiens et chercheurs permettent également à ces derniers d'accéder à ce que Fen Chong *et al.* (2007) qualifient de « *bonnes questions* », beaucoup de chercheurs se définissant en effet comme des « *chercheurs appliqués* » (Poivret, 2010) avec la volonté d'être proches des attentes des industriels. Plus largement, la participation des organismes de recherches aux RIO, et la proximité avec les praticiens qu'elle suppose, participent à redonner ses lettres de noblesses à la recherche appliquée. Recherche fondamentale et recherche appliquée doivent aller de pair et restent essentielles dans un RTO. Les relations entre chercheurs issus du monde universitaire et celui de l'entreprise peuvent toutefois se révéler chaotiques, dans la mesure où ces derniers n'ont pas forcément la même perception du temps (Chabault, 2011) ou de la finalité de la recherche. Le chercheur institutionnel décide quand il peut le faire, alors que l'opérationnel décide quand il doit le faire et ces deux exigences temporelles ne sont pas toujours concordantes. De plus, comme le soulignent Aggeri, Fixari et Hatchuel (1998), si le processus scientifique institutionnel est fédératif (et implique donc de diffuser ses avancées), le processus d'innovation industrielle reste ségrégatif (ce terme désigne le fait de garder le secret qui permettra de se créer et conserver un avantage concurrentiel) (Poivret, 2010).

Ainsi, de par les nombreux avantages qu'ils procurent, les organismes de recherche sont présents dans de nombreuses formes de RIO, que ce soit directement ou indirectement. En effet, les avantages des relations entre entreprises et organismes de recherche se retrouvent même lorsque ces derniers n'appartiennent pas administrativement au RIO, à travers le soutien qu'ils apportent à l'innovation au niveau régional par exemple (Feldman et Florida, 1994). En tant que soutien institutionnel *externe* au réseau, les organismes de recherche peuvent ainsi s'avérer indispensables pour maintenir et consolider le réseau, comme l'ont montré Bramwell, Nelles et Wolfe (2008) dans le cas de grappes d'entreprises.

- **Les organismes de formation**

Cette catégorie d'acteurs réunit toutes les organisations assurant des prestations en formation, que celle-ci soit initiale ou continue, et quels qu'en soient les vecteurs, universités, écoles ou centres de formation.

De façon générale, les organismes de formation sont souvent les parents pauvres des RIO, et ce à la fois dans la littérature et sur le terrain (CESR, 2008 ; Marcon, 2008). Pourtant, les évolutions techniques et technologiques, souvent rapides au sein des RIO les plus innovants, conduisent à des évolutions en termes de besoins de compétences et rendent ainsi ces services incontournables. Ces attentes ne concernent pas seulement les RIO situés sur des secteurs de pointe. En effet, Becattini (2002b) montre que les besoins en main-d'œuvre qualifiée s'avèrent tout aussi essentiels au sein des RIO tournés vers la production, comme les districts industriels par exemple. Certains métiers industriels classiques connaissent des tensions, liées à la fois à des départs en retraite massifs et à une désaffection des jeunes pour certains métiers industriels (Alpha et Geste, 2008). Les RIO sont donc souvent demandeurs d'une main-d'œuvre qualifiée²⁴⁸ et très spécialisée. Dans ce contexte, les partenariats instaurés entre industriels et organismes de formation permettent de répondre au plus près aux besoins spécifiques des entreprises, et ce, quel que soit le niveau de formation considéré. À titre d'exemple, on peut citer la licence professionnelle « *Techniques avancées d'usinage* » mise en place au sein du pôle de compétitivité

²⁴⁸ Le rapport Alpha et Geste (2008, p. 55) souligne par exemple, à cet égard, le besoin exprimé par l'ensemble des pôles de compétitivité en main d'œuvre de qualification supérieure.

Aérospatiale Valley ou encore un mastère spécialisé ferroviaire au sein du pôle *i-Trans*. Ces deux formations sont en adéquation avec les besoins des pôles et permettent, non seulement l'accès à une ressource humaine rare mais également une diminution de la concurrence sur les ressources entre les entreprises du réseau. Decoster (2004) note d'ailleurs une implication de plus en plus forte des industriels dans les formations universitaires par le biais de création de filières de formation spécifiques, de chaires professorales, de centres d'enseignements, etc. Mais le rôle des organismes de formation ne se limite à la formation en tant que telle. En effet, ils jouent également un rôle important en tissant notamment des liens informels entre l'industrie et la recherche (Decoster, *et al.*, 2004)²⁴⁹. La présence d'organismes de formation réputés a également pour avantage d'attirer des étudiants et des enseignants de qualité.

En corollaire, les organismes de formation tirent également profit de leur appartenance au réseau. En effet, outre la recherche d'une meilleure adéquation entre les formations dispensées et les besoins réels des entreprises (ce qui constitue un gage de bonne intégration des diplômés et donc de succès pour l'organisme concerné), la participation au réseau assure également une plus grande visibilité à l'organisation, et ce, du niveau local jusqu'au niveau international. Cet effet est encore accru lorsque les RIO distinguent les meilleures formations par des labels, permettant d'asseoir leur visibilité et d'accéder parfois à des financements²⁵⁰, tout en attirant chercheurs ou experts du monde entier (Alpha et Geste, 2008). Toutefois, les rôles et l'impact des organismes de formation tendent à être de plus en plus pris en compte et valorisés, même si des axes de progrès restent ouverts (Tixier, 2010). Cet auteur note notamment le développement de véritables « *pôles de compétences* » au sein de certains pôles de compétitivité (dont la formation est déjà l'un des trois piliers), qui rendent la formation encore plus nécessaire.

²⁴⁹ Ces auteurs précisent ainsi que leur « *enquête a confirmé [...] le rôle de la formation comme source de ces liens informels, qui sont à la base de la très grande majorité des coopérations entre l'industrie et la recherche* » (Decoster, *et al.*, 2004, p. 395).

²⁵⁰ comme le cas d'une formation du pôle de compétitivité *Imaginove* qui a ainsi pu bénéficier d'un financement supplémentaire de la DRIRE (Alpha & Geste, 2008).

- **Les acteurs du financement**

Les acteurs du financement sont des partenaires essentiels et assez divers au sein des RIO. Il s'agit de banques commerciales, de banques d'affaires, de *business angels*, d'entreprises de capital-risque, etc., dont le rôle premier (et le plus évident) est de financer l'activité des entreprises et notamment celle des entreprises en cours de développement (*start-up*) (Gompers et Lerner, 2004). Toutefois, leur rôle ne se limite pas au financement. Ferrary et Granovetter (2009) attribuent, par exemple, quatre autres rôles informels (Loilier et Tellier, 2005) mais fondamentaux aux entreprises de capital-risque. Il s'agit des missions de sélection, de signal, d'apprentissage collectif et d'encastrement social.

La sélection, tout d'abord, est effectivement un préalable indispensable au financement de l'activité des entreprises. Elle repose sur l'évaluation de trois principaux risques, à savoir des risques technologiques, de marché et ceux liés à l'entrepreneur (Ferrary et Granovetter, 2009, p. 345) et elle constitue la principale compétence mais aussi la principale source de performance de ces organisations.

Reconnues par les autres acteurs du réseau pour cette compétence de sélection, les entreprises de capital-risque assurent ainsi un rôle de signal en permettant de rassurer ceux-ci sur la viabilité des entreprises ou des projets concernés. Ces acteurs sont très divers : il peut s'agir d'investisseurs mais aussi de fournisseurs, tels que des entreprises de conseils (en management, légaux, etc.), des entreprises de recrutement ou encore des collaborateurs s'interrogeant sur l'opportunité de travailler pour l'entité.

Les entreprises de capital-risque nouent également des liens très étroits avec l'ensemble des acteurs du réseau, au point de constituer une « force centrifuge » du réseau (Ferrary, 2002, p. 64). Ceci les conduit à assumer un rôle informel d'encastrement social, en constituant des portes d'entrées dans le réseau pour les jeunes pousses, par exemple. Leur encastrement leur permet d'apporter d'autres avantages au réseau. En effet, souvent affiliés à des groupes de capital-risque externes au réseau, ces acteurs apportent ainsi leurs expériences au réseau (Häussler et Zademach, 2007).

Enfin, les entreprises de capital-risque assument également un rôle d'apprentissage collectif, en apportant des ressources cognitives, notamment celles concernant la

création et le développement d'entreprises de haute technologie. Cependant, les préconisations stratégiques de ces organisations peuvent s'avérer divergentes de celles des entreprises soutenues, avec consécutivement le risque, souligné par Guéry-Stévenot (2006) du développement de tensions et de conflits.

Les entreprises de capital-risque, par leurs différents rôles formels et informels participent à améliorer la création de valeur (Sapienza, 1992) et la performance des acteurs du réseau. En effet, plusieurs études ont montré la corrélation existant entre la présence d'investisseurs et les bonnes performances économiques et sociales des entreprises (études commanditées par l'AFIC de 1998 et de 2004). Mais elles retirent également des avantages de leur participation au réseau, à savoir notamment des possibilités d'investissements performants et d'investissements d'avenir et une meilleure connaissance du secteur (et donc une amélioration de leurs capacités de sélection).

Cet exemple a donc permis d'illustrer la place prépondérante que tiennent les divers acteurs du financement dans les RIO concernés.

Ainsi, de nombreuses parties prenantes sont généralement impliquées dans les RIO. Le Tableau 26 synthétise les avantages attendus de la participation de ces parties prenantes, du double point de vue du réseau et des parties prenantes elles-mêmes.



Tableau 26 : Contributions et rétributions des parties prenantes des RIO (Source : auteur)

Parties prenantes	Avantages attendus de la participation au réseau	
	Pour les parties prenantes	Pour le réseau
Entreprises (PME, grandes entreprises, firmes multinationales)	<ul style="list-style-type: none"> - Financements (d'acteurs du financement ou d'agences publiques) - Économies diverses - Accès à des ressources (ex : RH, matières premières, composants, technologies, ...), à de l'information, à des expertises et à des marchés - Acquisition de compétences - Collaborations possibles pour l'innovation (ex : projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité) - Légitimité et réputation (accès à de nouveaux contrats) - Meilleure connaissance du secteur et de la demande - Possibilité d'identifier des partenaires ou des technologies clés - Augmentation de la productivité, du potentiel d'innovation et de la compétitivité des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Financement (de la gouvernance du réseau, des projets communs) - Compétences industrielles - Expertise technologique - Ressources humaines (dont chercheurs, grandes entreprises) - Réseaux politiques (grandes entreprises) - Capacité de recherche (essentiellement appliquée) - Source d'innovation (PME)
Organismes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Financements - Légitimité et visibilité des projets de recherche et accès à des terrains de recherche - Meilleure perception des besoins de praticiens 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise et technologies - Nourrit l'innovation - Savoir-faire et capacités de recherche fondamentale et appliquée - Émulation de l'esprit entrepreneurial flottant au sein du réseau
Organismes de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation des programmes de formation aux besoins des industriels - Débouchés pour les étudiants formés - Financements (provenant, par exemple, d'entreprises privées) - Visibilité et légitimité (notamment avec l'attribution d'un label par le réseau) 	<ul style="list-style-type: none"> - Offre de compétences (mais est-elle adaptée aux besoins ?)
Acteurs du financement	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilités d'investissements - Amélioration des compétences de sélection (notamment grâce à une meilleure connaissance du secteur) 	<ul style="list-style-type: none"> - Financements (des start-up notamment) - Apport de compétences et d'expérience (dont conseils pour le développement d'entreprises) - Broker de réseau - Rôle de signal - - Broker de connaissance

Parties prenantes	Avantages attendus de la participation au réseau	
	Pour les parties prenantes	Pour le réseau
Acteurs publics	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisation du territoire, développement économique et emploi - Attractivité territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Financement des projets (agences nationales) - Financement des structures (gouvernances) - Soutien et suivi politique - Expertise en matière de développement industriel

• Les autres acteurs des RIO

Les entreprises, les organismes de recherche, de formation, de²⁵¹ financement et les acteurs publics constituent les parties prenantes les plus fréquemment rencontrées dans les RIO. Toutefois, d'autres acteurs peuvent ponctuellement jouer un rôle tout aussi essentiel au sein des réseaux, comme les pépinières d'entreprises (Chabault, *et al.*, 2003) ou les médias (Ferrary et Granovetter, 2009). À titre d'exemple, nous en présenterons succinctement deux, à savoir les syndicats professionnels et les « KIBS », avant d'ajouter quelques considérations plus générales à propos de l'environnement du réseau.

Les syndicats professionnels constituent un bon exemple d'acteurs pouvant jouer un rôle primordial au sein des réseaux. Les syndicats (ou associations) professionnel(le)s (à ne pas confondre avec les syndicats de salariés ou du patronat) sont des organisations collectives autonomes réunissant les acteurs d'une profession ou d'une filière donnée, investis d'une mission de défense des intérêts de cette dernière (Geindre, 2001), via des actions de lobbying notamment (Al Abdulsalam et Paturel, 2006). Les syndicats professionnels représentent ainsi des interlocuteurs privilégiés auprès des pouvoirs publics (locaux, nationaux et supranationaux), dans la mesure où l'Etat leur reconnaît une forte légitimité. L'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM), par exemple, qui entretient des relations étroites avec les pôles de compétitivité *Alpha – Route des Lasers* et *Aérospacé Valley*, se décrit ainsi elle-même comme une

« organisation professionnelle dont la vocation est de représenter et de promouvoir les intérêts des entreprises de la métallurgie de toutes tailles et couvrant de nombreux secteurs d'activités [...]. Partenaire de

²⁵¹ Knowledge Intensive Business Services



l'entreprise, l'UIMM développe son expertise sociale, juridique et fiscale pour la mettre à son service. Si elle apporte en toute transparence son concours à l'élaboration de textes législatifs et réglementaires, elle aide aussi les entreprises à mettre en œuvre une réglementation qui reste très complexe. »²⁵².

Les missions exactes des syndicats sont donc très variées²⁵³. Si elles sont globalement encadrées par la loi²⁵⁴, elles n'en dépendent pas moins de la volonté des adhérents (Geindre, 2001). Le rôle de ces organisations au sein d'un réseau est plus large que ces services aux entreprises. Geindre (2000, 2001, 2005) a en effet montré que ces acteurs peuvent être à l'origine même du réseau, en initiant de la coopération ou de la confiance entre plusieurs entreprises. Il a également montré que ces organisations peuvent faire évoluer en profondeur les relations inter-organisationnelles, au point de transformer un district industriel en réseau stratégique (Geindre 2000) par exemple. Les syndicats professionnels, par leur impact sur les relations au sein du réseau, peuvent donc constituer des acteurs-clés au sein de certains RIO, et jouer un rôle majeur dans leur compétitivité et leur performance.

D'autres acteurs peuvent être évoqués, comme les « KIBS » (*Knowledge Intensive Business Services*), dénomination qui regroupe les entreprises de services ou de conseils dans des domaines variés, juridique, comptabilité, management, etc. L'intérêt de ces acteurs pour les RIO est encore assez peu étudié dans la littérature. Pourtant, Smedlund et Toivonen (2007) ont montré que celles-ci acquièrent souvent une spécialisation qui leur permet de répondre, de façon pertinente, aux besoins spécifiques des membres du réseau (Ferrary et Granovetter, 2009). Elles permettent également des transferts des bonnes pratiques, mais surtout qu'elles constituent de véritables entités facilitatrices du processus d'innovation, au point de devenir parfois

²⁵² source : <http://www.uimm.fr/>, consulté le 4 septembre 2012.

²⁵³ Sont souvent également évoquées la discipline professionnelle (respect de la déontologie), la création de laboratoires, les publications intéressant la profession, la mise en place d'institutions professionnelles de prévoyance, la subvention de coopératives de production ou de consommation, etc.

²⁵⁴ Les syndicats professionnels sont définis en France par les articles L. 410-1 et suivants du code du travail. L'article L. 411-1 du code du droit du travail explicite ainsi que « *les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels des personnes visées par leurs statuts* ».

elles-mêmes des sources d'innovation (Smedlund et Toivonen, 2007, p. 168), contribuant ainsi à la performance des RIO.

Enfin, et bien qu'il reste souvent sous-estimé dans la littérature (Forgues, *et al.*, 2006), l'environnement est une partie prenante incontournable de tous les RIO. Celui-ci (dont la définition est assez large et évasive (Rojot, 2005)²⁵⁵ a, en effet, un véritable rôle dans l'évolution des relations entre les partenaires (Forgues, Fréchet et Josserand, 2006, p.26). Dans une perspective néo-institutionnelle, ces auteurs montrent que l'environnement constitue une « *force organisatrice collective* » (Forgues, *et al.*, 2006, p. 21) et soulignent l'importance du contexte. L'importance que peut revêtir l'environnement est également soulignée par Puthod et Thévenard-Puthod (2006). Ces auteurs ont montré, dans le cadre de relations dyadiques, qu'un choc exogène (en l'occurrence l'éclatement de la bulle Internet) peut, en provoquant un conflit, remettre en cause une alliance entre entreprises²⁵⁶.

Les acteurs du territoire retirent donc divers types d'avantages de leur participation au réseau, tout en apportant, en retour, au réseau. Ajoutons un dernier avantage du RTO, mis en exergue par Castro-Goncalves, Chabault et Tixier (2010), qui étudient l'hétérogénéité qui existe entre les finalités des différents acteurs vis-à-vis du territoire. En prenant l'exemple du pôle *Cosmetic Valley*, ils montrent que les PME²⁵⁷ et les acteurs de la recherche cherchent notamment dans le pôle son côté facilitateur du processus d'internationalisation, alors que les institutionnels et les firmes multinationales (qui disposent déjà en interne des ressources suffisantes pour se positionner à l'international) recherchent davantage les avantages liés à la proximité et à l'encastrement dans le territoire, notamment en termes de légitimité (Castro-Goncalves, *et al.*, 2010, p. 174). Le positionnement du pôle dans une logique plutôt locale ou globale aura donc davantage tendance à favoriser les types d'acteurs qui sont dans la même logique. Ils concluent en développant la notion « d'oscillation »,

²⁵⁵ Notons que seule la partie « *agi* » de l'environnement sera considérée dans ce travail.

²⁵⁶ « L'évolution de l'environnement a sans aucun doute eu des répercussions considérables sur la qualité des relations partenariales. » (Puthod, Thévenard-Puthod, 2006, p. 197)

²⁵⁷ Les PME constituent en elles-mêmes un acteur hétérogène. Les auteurs mettent ainsi l'accent sur la différence entre les PME innovantes à la recherche de partenariats complémentaires (et donc locaux) et PME traditionnelles qui voient dans le pôle une opportunité non seulement de se rapprocher des groupes encastés dans le territoire mais également de développer des partenariats internationaux (Castro-Goncalves, *et al.*, 2010, p. 174).

phénomène dynamique de fluctuation entre les dimensions locale et globale de l'espace (cf. Figure 58), qui permettrait aux acteurs de ne pas se laisser « enfermer » au sein d'un espace, que celui-ci soit local ou international.

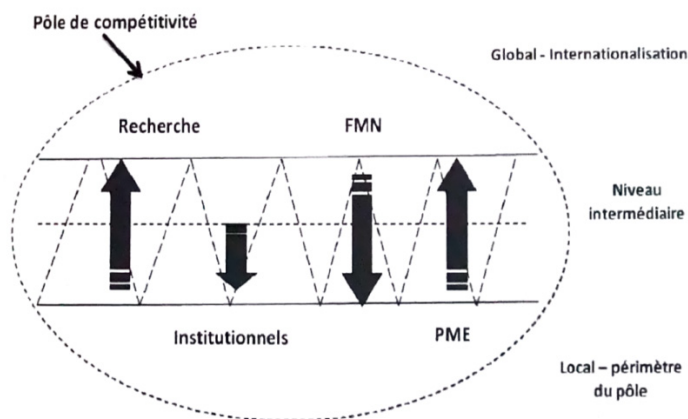


Figure 58 : L'oscillation des stratégies d'acteurs dans les pôles de compétitivité ²⁵⁸
(Source : Castro-Goncalvez, Chabault et Tixier, 2010, p176)

Les RTO apparaissent dès lors comme une interface permettant aux acteurs d'accéder aux différents niveaux de territoire et aux territoires de favoriser l'ancrage des grandes entreprises et la mobilité des plus petites.

²⁵⁸ Firmes Multi-Nationales

Annexe 3

Complexité des dynamiques de la confiance

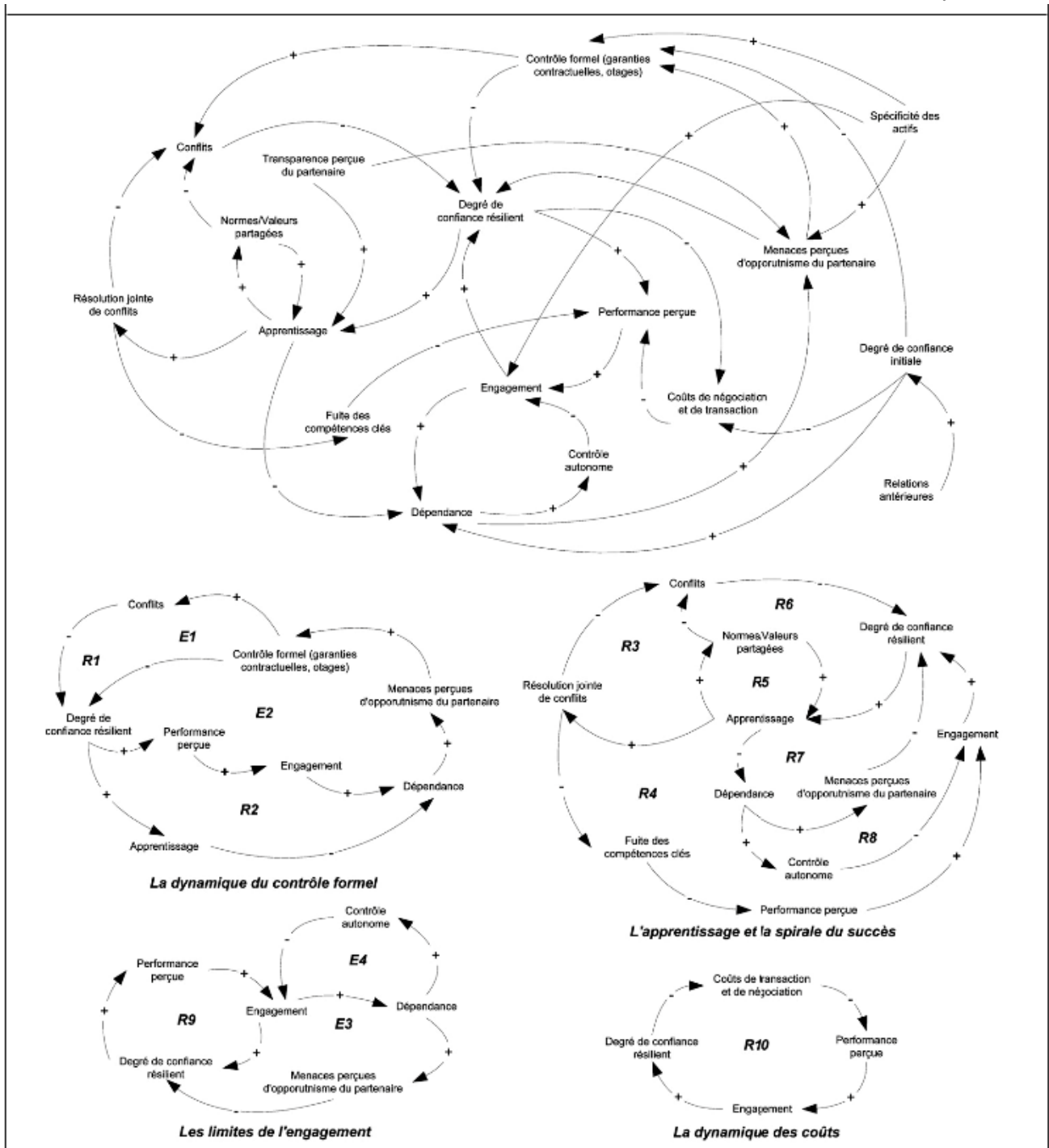


Figure 59 : Complexité des dynamiques de la confiance

(Source : « Diagramme d'influence et structure de rétroaction : dynamique de la confiance », Delerue et Bérard, 2007, p. 132)

Annexe 4

Présentation des politiques publiques françaises de soutien aux RTO

Depuis les années 1960, les pouvoirs publics français ont mis en œuvre différentes politiques publiques de soutien aux réseaux territoriaux d'organisations. Les principales concernent les pôles de croissance, les technopôles, les Systèmes Productifs Locaux, les pôles de compétitivité et les grappes d'entreprises²⁵⁹. Les caractéristiques de ces différentes politiques publiques sont présentées dans le Tableau 27, ci-après.

²⁵⁹ D'autres dispositifs ont été mis en place, comme les Pôles d'Excellence Rurale, qui ne seront pas étudiés ici en raison de leur moindre envergure. Le lecteur intéressé par cette forme de RTO pourra utilement consulter les travaux d'Asselineau et Cromarias (2010a), mais aussi la recherche évaluative menée à la demande de la DIACT (Lardon et Cayre, 2009).

Tableau 27 : Récapitulatif des différentes politiques publiques françaises de soutien aux RTO

Caractéristiques	Types de RTO				
	Pôles de croissance	Technopôles	SPL	Pôles de compétitivité	Grappes d'entreprises
Lancement de la politique	Années 1960-70	1980 - ...	1998 - ... (Appel à projets)	2004 - ... (Appel à projets)	2009 - ... (Appel à projets)
Nombre	?	entre 45 et 74 ²⁶⁰	environ 150	71	126
Philosophie, postulat(s) à l'origine de la politique	La présence d'entreprises (et notamment de grandes entreprises) permet un développement de l'économie au niveau local par le biais d'effets d'entraînement	L'innovation et les transferts de technologie permettent la mise en place d'une dynamique économique et sociale favorable. L'innovation est favorisée par les fertilisations croisées émanant de la concentration des activités autour d'universités et d'instituts de recherche	La réunion de PME au sein d'un même territoire favorise le développement de collaborations variées entre-elles (mutualisation des moyens, coopérations commerciales, logistiques, etc.) et la structuration de la filière de production (notion de « <i>spécialisation souple</i> », Piore et Sabel, 1984), ce qui leur permet de mieux répondre aux exigences du marché.	L'innovation représente le principal vecteur possible de croissance et de compétitivité pour la France L'innovation émerge de synergies et de coopérations entre le monde de l'industrie, de la recherche et de la formation	Plusieurs formes de réseaux territoriaux d'organisations peuvent coexister et participer, de façon complémentaire, au développement du territoire Le lancement d'un nouveau dispositif permet-il de susciter de nouvelles initiatives ?
<i>Influences théoriques majeures</i> et auteurs et écoles de pensées	<i>+Théories de la croissance et de la polarisation développées par François Perroux (1955)</i>	(Gaffard, <i>et al.</i> , 1987 ; Saxenian, A. L., 1994b)	<i>Piore et Sabel (1984), Ecole de la Troisième Italie (Becattini, 1981 ; Pyke, et al., 1990)</i>	<i>Porter (1998a), théorie de la croissance endogène (Romer, 1990)</i>	?

²⁶⁰ selon les définitions



Définition	« constitue un pôle de croissance une industrie qui, par les flux de produits et de revenus qu'elle engendre, conditionne le développement et la croissance d'industries techniquement liées à elle, détermine la prospérité du secteur tertiaire par les revenus qu'elle engendre et produit une croissance du revenu régional grâce à la concentration de nouvelles activités dans une zone donnée, moyennant la perspective de pouvoir disposer de certains facteurs de production » (Paelinck, 1965, p. 11)	« concentrations géographiques locales d'entreprises innovantes, situées à proximité des centres de recherche et de formation scientifiques, dans le but de former ensemble un microsysteme innovant » (Ruffieux, 1991, p. 375) « agrégation d'entreprises innovatrices, dynamiques, motrices et où l'investissement dans les entreprises les plus rentables aurait des effets importants dans toute l'économie régionale » (Benko, 1991, p. 26)	« organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendance constitué d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail : entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, etc. » (Pommier et DATAR, 2002, p. 5)	« Un pôle de compétitivité est sur un territoire donné l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'u	« Une grappe d'entreprises se définit comme un réseau d'entreprises constitué majoritairement de PME et de TPE, fortement ancrées localement, souvent sur un même créneau de production et souvent une même filière, mobilisée autour d'une stratégie commune et la mise en place de services et actions concrets et mutualisés » (source : Assemblée Nationale, 2013 ²⁶¹).
Exemples	complexe sidérurgique de	Sophia-Antipolis, Val d'Oise technopôle,	SPL Prometerre, SPL Pôle Automobile, Saveurs	Route des Lasers, Systematic, Aerospace	Iconoval, Réseau Mesure du Val d'Oise, A l'ouest des

²⁶¹ http://www.assemblee-nationale.fr/13/budget/plf2011/b2857-tiii-a31.asp#P502_29749



	Fos-sur-Mer, ...	Rennes Atalante, ...	d'Alsace, Pôle européen de la tournerie-tabletterie, SPL France et Broderie, ...	Valley, Pôle d'Innovation Fruits et Légumes, ...	Dents les Articulateurs, Mecabourg, ...
Membres moteurs	Grandes entreprises	Entreprises et centres de recherche	PME	Équilibre recherché entre entreprises, centres de recherches et organismes de formation (même si ces derniers sont moins présents)	PME
Secteurs d'activité et niveau technologique	Secteurs industriels à technologies matures (industries lourdes notamment)	Secteurs de haute technologie, industries de pointe (« <i>high-tech</i> »)	Secteurs et technologies matures (bois, emballage, agroalimentaire par exemple).	Secteur de haute technologie émergente, medium-tech et secteurs à technologie mature ou traditionnelle	Secteurs à technologie mature ou traditionnelle et souvent peu soutenus par les dispositifs classiques de soutien à l'innovation (industries culturelles et créatives, économie numérique, industrie des services, ...)
Évaluation de la politique publique	?	Quelques évaluations éparses (Conseils régionaux, ...)	Pas de véritable évaluation nationale depuis 2001.	Évaluations nationales quadriennales et évaluations ponctuelles par les collectivités locales	Évaluations prévues dès la création des grappes d'entreprises (Datar, 2010)
Limites	Difficultés d'intégration dans le tissu économique local (« <i>cathédrales dans le désert</i> »)	Insuffisance de coopérations et de travail en réseau au sein de certains technopôles (Carel, 2005) La grande hétérogénéité des technopôles et de leurs performances nuit à la visibilité et à la reconnaissance de l'ensemble	Absence de masse critique suffisante au sein de certains SPL avec un risque de « dilution du concept de SPL » (Carel, 2005) Tendance à un désinvestissement des pouvoirs publics centraux pour cette structure	Faiblesses des collaborations entre pôles d'un même secteur, complexité (du mode de pilotage de la politique nationale, des dispositifs accessibles de soutien à l'innovation, etc.) et dispersion (Bearing Point, <i>et al.</i> , 2012)	Manque de visibilité et de notoriété



Annexe 5

Manifestations, colloques et congrès, vecteurs de contacts

Cette annexe présente les différentes manifestations, colloques ou séminaires auxquels nous avons assisté, ainsi que les enseignements que nous en avons tirés et les éventuels contacts, que nous avons noués à ces différentes occasions. En effet, ces événements se sont révélés particulièrement importants dans la phase exploratoire de notre recherche pour permettre une amorce de négociation du terrain de recherche, une familiarisation avec ce dernier et des échanges autour de notre problématique de recherche, à la fois avec des chercheurs (en vue de la validation de sa pertinence théorique), mais également avec des acteurs du terrain (pour en apprécier la pertinence empirique et pratique).

Tableau 28 : Événements vecteurs de contacts et d'enseignements

Événements	Lieu, date	Enseignements	Contacts
Capital-Pôles	18 avril 2008, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (Paris)	Financement des pôles et des entreprises des pôles (besoin de financement, capital-risque, l'investissement à risque comme facteur-clé de réussite des clusters, innovation financière dans les pôles)	<i>Christophe Breuillet</i> (Vitabora) <i>Olivier Haxaire</i> (Advancity)
Séminaire OPC ²⁶² : PRES ²⁶³ , RTRA ²⁶⁴ et pôles de compétitivité, quelles modalités de coordination ?	25 septembre 2008, École des Mines (Paris)	- Variété des dispositifs locaux de soutien à l'innovation - Différences d'encastrement des pôles de compétitivité dans ce tissu local (pôles mondiaux plus entourés)	
Séminaire OPC : Retour sur l'évaluation nationale des pôles de compétitivité	21 octobre 2008, École des Mines (Paris)	- Présentation générale de la méthodologie ayant présidé à l'évaluation nationale des pôles de compétitivité de 2008	

²⁶² Observatoire des Pôles de Compétitivité (cf. Glossaire).

²⁶³ Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur, (cf. Glossaire).

²⁶⁴ Réseau Thématique de Recherche Avancée, (cf. Glossaire).



Événements	Lieu, date	Enseignements	Contacts
Séminaire OPC : L'élaboration du contrat de performance et de la feuille de route stratégique des pôles de compétitivité. L'expérience de la <i>Route des Lasers</i>	24 septembre 2009, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du pôle et de ses caractéristiques - Structuration et phases de création de la feuille de route - Présentation des grands objectifs stratégiques du pôle et pistes d'évaluation 	<i>Michaël Haddad</i> (Route des Lasers,)
Université des Pôles et des Clusters (CDIF 2009) Et Cluster Tour (visite du Réseau Mesure du Val d'Oise)	29-30 septembre 2009, L'Usine (La Plaine Saint-Denis)	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences comme facteur-clé de la compétitivité des entreprises des pôles et des pôles eux-mêmes - Échanges de bonnes pratiques pour le management des clusters - Rôle des pôles dans le développement d'infrastructures d'accès aux marchés (fondement de leur performance ?) 	<i>Patrick Blondeau</i> (pôle Enfant, DG) <i>Soline Godet</i> (Cosmetic Valley, Directrice animation du réseau) <i>Marie-Odile Homette</i> (Viaméca, Manager de projets) <i>Jacques Jacobs</i> (Avenia, Pt) <i>Gérard Laruelle</i> (Astech, DG) <i>Thomas Vincent</i> (Elopsys, Directeur) <i>Alain Farine</i> (Agence régionale de développement économique d'Auvergne)
Colloque « Pratiques collaboratives en veille : expériences intra et inter-organisations. Utilité des réseaux, réalité des pratiques et facteurs-clés de succès »	1er octobre 2009, Jouy-en-Josas	- Intérêt de la veille collaborative et rôle des réseaux dans la réalisation d'actions d'intelligence économique	
Séminaire OPC : Le soutien des Régions européennes aux clusters et partenariats publics-privés : Bretagne, Bavière, Nord-Est Angleterre (1980-2009)	22 octobre 2009, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Développement territorial et place des clusters dans le cadre du nouveau régionalisme (Keating, 1998) - Variables institutionnelles à l'origine du soutien des régions européennes aux clusters et partenariats publics-privés 	
Séminaire OPC : Comment mieux intégrer les PME à la dynamique des pôles ?	26 novembre 2009, École des Mines (Paris)	- Rôle structurant d'acteurs exogènes aux pôles dans le financement des PME en croissance du pôle	
Séminaire OPC : L'aliment de demain – le pôle Valorial	17 décembre 2009, École des Mines (Paris)	Présentation du pôle Valorial, de ses caractéristiques et de sa stratégie par son Directeur	<i>Michel Pinel</i> (Valorial, DG)
Séminaire OPC : La <i>Silicon Valley</i> : naissance d'une région industrielle	14 janvier 2010, École des Mines (Paris)	- Causes du succès [et donc de la performance] de la Silicon Valley (capacités en fabrication)	
Séminaire OPC : Comment les pôles vont-ils réussir à se financer à 50% d'ici 2011 ? Quels services payants développer ?	11 février 2011, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés liées à l'atteinte des objectifs d'autofinancement des pôles de compétitivité - Prise en compte contestée de l'autofinancement dans l'évaluation des pôles de compétitivité 	<i>Lucia Steel</i> (ClusterLand Upper Austria)

Événements	Lieu, date	Enseignements	Contacts
Séminaire OPC : L'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et les pôles de compétitivité	11 mars 2010, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentarité de l'ANR et des pôles de compétitivité autour d'objectifs communs [performance liées ?] - Concentration des financements (12 pôles reçoivent 50% des financements) - Contrastes très forts entre les pôles pour les projets ANR (et notamment au sein des pôles nationaux) 	<i>Bruno Martin</i> (Elastopole, Senior Project Manager)
Séminaire OPC : Cancer-Bio-Santé : stratégie de développement du pôle et création d'un club d'investisseurs privés	27 mai 2010, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du pôle et de ses caractéristiques - Manque de maîtrise du pôle sur certains aspects sur lesquels il est pourtant évalué - Suivi du contrat de performance (évaluation du pôle) 	<i>Jean-Pierre Saintouil</i> (Cancer-Bio-Santé)
Séminaire OPC : Comment sortir de l'innovation orpheline dans les clusters : de nouveaux processus de conception collective innovante	10 juin 2010, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles des nouveaux acteurs des écosystèmes innovants (et notamment des pôles de compétitivité) : capacité de constat, de diagnostic et d'action - Concept d'innovation orpheline (et rôle des pôles pour les repérer) 	
AG France Clusters	18 juin 2010, OSEO (Paris)	Actualités sur les réseaux locaux d'organisations (et notamment les grappes d'entreprises)	
Séminaire OPC : Les coopérations inter-clusters en Europe : exemple, enjeux, méthode	14 octobre 2010, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Typologie de la coopération entre clusters - Intérêt de l'inter-clustering pour les clusters - Nécessité d'un équilibre entre les membres pour la compétitivité de l'innovation [équilibre de la composition du pôle, facteur de performance ?] - Stratégie d'un cluster, supérieure à la somme des stratégies de ses membres [idem pour son évaluation ?] 	
Séminaire OPC : Le pôle écotecnologies EAU, nouveau pôle à vocation mondiale : genèse et stratégie de développement	25 novembre 2010, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du pôle, de ses caractéristiques et de sa stratégie 	- <i>Jean-Pierre Buchoud</i> (Pôle EAU, Pt)
Séminaire OPC : Le pôle Capénergies : les énergies non génératrices de gaz à effet de serre	16 décembre 2010, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du pôle, de ses caractéristiques et de sa stratégie - Importance du pôle dans la structuration d'une filière 	<i>Patrick Bouchard</i> (Capénergies) <i>Bertrand Gauvain</i> (Pôle Nucléaire Bourgogne)



Événements	Lieu, date	Enseignements	Contacts
Séminaire OPC : Expérience dans le développement européen des clusters	20 janvier 2011, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamisme des pôles en termes de coopération européenne - Présentation du pôle Plastipolis, de ses caractéristiques, de sa stratégie et de son expérience dans la coopération européenne - Importance de la diversité des acteurs dans ce champ industriel [facteur de performance pour le pôle ?] - Le pôle comme « facteur de décloisonnement par rapport à d'autres secteurs » [id.] - Nécessité du suivi de la performance et « d'affiner nos indicateurs » 	
Séminaire OPC : Evaluer les politiques de clusters : Quels principes ? Quels usages ?	3 février 2011,, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Tentative d'identification d'un ou plusieurs modèles d'évaluation des politiques de clusters - Difficultés liées à l'évaluation <i>ex-post</i> des pôles de compétitivité 	
Séminaire OPC : Clusters et politiques de clusters : regards croisés en Allemagne et au Canada	10 mars 2011, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Question du périmètre réel des clusters [et donc de la définition du périmètre d'évaluation] - Quels facteurs d'efficacité des clusters et des politiques des clusters ? - Quel modèle de financement des clusters ? 	
Séminaire OPC : Le pôle Avenia	28 avril 2011, École des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du pôle Avenia, de ses caractéristiques et de sa stratégie - Pôles comme interlocuteurs privilégiés des services de l'Etat 	
Impact de la politique des pôles de compétitivité sur les organismes de la recherche publique	16 juin 2011, Ecole des Mines (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> - Les pôles de compétitivité comme renforçateurs des liens entre PME et chercheurs - Difficultés de mesure des retombées en termes de production de connaissances 	
Formation France Cluster : la performance des clusters	7 juillet 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du suivi de la performance au sein du pôle Techtera - Présentation de notre projet de recherche aux différents acteurs des pôles présents 	<p><i>Corinne Farace</i> (Techtera) <i>Olivier Gille</i> (Elastopole) <i>Olivier Robert</i> (pôle Hydreos)</p>
Séminaire OPC : Le pôle Xylofutur et la structuration d'un éco-système à diverses échelles géographiques	24 novembre 2011, École des Mines (Paris)	Présentation du pôle Xylofutur par son Directeur	<i>Pierre Morlier</i> (pôle Xylofutur)
Séminaire OPC : Le Pôle EnergiVie ou la genèse d'une économie (2003-2011) : comment une Région a suscité en 10 ans la création d'une nouvelle filière industrielle, principalement appuyée sur des PME	15 décembre 2011, École des Mines (Paris)	Présentation du pôle Alsace EnergiVie	<i>Jean-Luc Sadorge</i> (pôle Alsace EnergiVie)

Événements	Lieu, date	Enseignements	Contacts
Séminaire OPC : Comment comparer la performance des <i>clusters management team</i> en Europe ?	24 mai 2012, École des Mines (Paris)	Présentation de la démarche de benchmarking des clusters européen	<i>Jacques Guichard</i> (pôle Systematic) <i>Bertrand Guilbaud</i> (Images et Réseaux) <i>Jacques Lacambres</i> (Movéo) <i>Agnès Szabo</i> (pôle Fibres)
Séminaire OPC : Gérer la biodiversité des clusters sur le territoire. Le cas du Nord-Pas-de-Calais	20 septembre 2012, École des Mines ²⁶⁵ (Paris)	Coordination entre les différents acteurs de l'innovation sur un territoire et présentations des causes à l'origine des difficultés en la matière (recouvrement des thématiques, antécédence de certains dispositifs, concurrences géographiques)	<i>Stéphane Vérin</i> (Up- Tex), <i>Bertrand Lenoir</i> (Elopsys)

²⁶⁵ Les conférences suivies à l'École des Mines de Paris sont organisées par l'Observatoire des pôles de compétitivité.

Annexe 6

Guide d'entretien

Guide d'entretien

Bonjour Madame/Monsieur,

Tout d'abord, je voudrais vous remercier vivement de me consacrer un peu de temps pour discuter de la performance des pôles de compétitivité.

Je prépare, en effet, une thèse sur ce sujet, sous la direction du Professeur Pelé, à l'Université Paris II – Panthéon-Assas.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je tiens à préciser quelques petits points :

- Tout d'abord, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Ce qui m'importe, c'est vraiment de recueillir *votre* avis, dans le respect de la diversité des opinions.
De surcroît, et je tiens à le dire d'emblée, l'anonymat sera strictement respecté.
- Avec votre permission, je souhaiterais enregistrer notre entretien, et ce à la fois pour ne pas trahir votre pensée, mais aussi pour des raisons méthodologiques.
Je me propose d'ailleurs de vous adresser la transcription de cet entretien. Et, bien sûr, je m'engage à vous transmettre une synthèse des résultats, dès que le travail sera achevé.

1. La performance des pôles de compétitivité :

- Pourriez-vous me parler de la **performance des pôles** ?
 - Relance : Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand on parle de performance des pôles de compétitivité ?
 - Relance : Comment définiriez-vous la performance d'un pôle (avec vos propres mots) ?
- Selon vous, est-ce qu'il existe **une ou plusieurs performance(s) des pôles** de compétitivité ?
- D'après vous, à **quel type d'organisation** peut-il être comparé ?
- Existe-t-il des **différences entre l'évaluation de la performance de ce type d'organisation (entreprises, agence de développement) et celle des pôles** de compétitivité ? Lesquelles ? Pourquoi ?



2. La performance de votre pôle :

- La performance **est-elle évaluée** au sein de votre pôle ?
- **Pourquoi** avez-vous mis (ou souhaitez-vous mettre) en place un système d'évaluation de la performance au sein de votre pôle ?
 - o Relance : Quelles ont été vos motivations ?
- **Pour qui** suivez-vous la performance de votre pôle ?
- **Quand** avez-vous mis en place votre système de suivi de la performance ? (était-ce en vue d'une occasion particulière ?)
- **Qui** crée ce système de suivi de la performance ?
 - o Ces personnes ont-elles une expérience ou une expertise dans le contrôle de gestion ou l'audit ?
 - o Ces personnes avaient-elles déjà mis en place des systèmes d'évaluation de la performance ?
 - o Ces personnes ont-elles eu recours à des techniques ou des méthodes particulières ? Si oui, lesquelles ?
 - o Le pôle a-t-il eu recours à des prestataires de service (entreprises de conseil) ?
- Avez-vous **impliqué les membres** dans le processus de création du système de suivi de la performance ?
- **Discutez-vous** des questions de suivi de la performance avec les autres pôles ?
 - o Par exemple au sein d'associations comme France Cluster ?
- Avez-vous rencontré des **difficultés** pour concevoir puis mettre en place votre système de suivi de la performance ?

- **Qui assure le suivi** aujourd'hui ?
 - o Combien de personnes (ou nombre d'ETP) sont affectées au suivi de la performance du pôle ?
 - o Pourriez-vous me donner une estimation du **coût du suivi de la performance** au sein du pôle ?
 - o Ces personnes ont-elles une expérience ou une expertise dans le contrôle de gestion ou l'audit ?
 - o Les membres considèrent-ils ce suivi comme étant légitime ?
- Votre évaluation de la performance du pôle est-elle **diffusée** ? A qui ? (au sein du pôle ? A l'extérieur du pôle ?) Pourquoi ?

- **Comment** la performance est-elle évaluée ? Quels sont les éléments qui sont suivis dans votre évaluation de la performance ?
 - o Avez-vous des indicateurs de moyens et/ou de résultat ?

- Effectuez-vous un contrôle informel ? Comment celui-ci se traduit-il en pratique ?
- Pensez-vous que vous mesurez la performance **de la même façon que les autres pôles** ? Pourquoi ?
- **D'après vous, sur quoi reposent ces similitudes ou ces différences entre les suivis de la performance des différents pôles ?**
- **Quelles sont les caractéristiques du pôle qui vous ont conduit à mesurer la performance, tel que vous le faites ?**

- Quels types d'acteurs interviennent au sein du pôle ?
 - La **composition de votre pôle** (beaucoup de PME, existence d'un « grand » donneur d'ordre, etc.) a-t-elle une influence sur votre mesure de la performance ? Laquelle ?
 - Avez-vous des indicateurs relatifs à la composition de votre pôle (répartition des acteurs) ?
 - Comment conciliez-vous les attentes des différentes parties prenantes du pôle ?
- Prenez-vous en compte le fait d'appartenir au **secteur** de ... dans votre mesure de la performance ? Comment ? Pourquoi ?
- Qui sont les principaux financeurs du pôle et des projets ?
 - Cette **répartition des financeurs** a-t-elle un impact sur votre mesure de la performance ?
 - En quoi les financeurs influencent-ils l'évaluation que vous effectuez de votre pôle ?
- Sur quels territoires se trouve votre pôle ?
 - Quelles sont vos relations avec les collectivités locales ?
 - Les collectivités locales ont-elles une attitude dynamique ? Positive envers le pôle ?
 - Diriez-vous que la **localisation géographique** de votre pôle a un impact sur la façon dont vous mesurez la performance ?
 - La ou les couleurs politiques des différentes collectivités locales avec lesquelles vous avez des relations, sont elles concordantes ? Ont-elles eu un impact sur le pôle ? Sur la mesure de sa performance ?
- Existait-il une forme de cluster avant la labellisation du pôle ?
 - Pensez-vous que cela ait eu un impact sur votre mesure de la performance ?
- Quelle est la **place du pôle au niveau international** ?
 - Votre place à l'international a-t-elle eu un **impact sur votre mesure de la performance** ?



- Avez-vous pris en compte le caractère international du pôle dans la mesure de sa performance ?
- Est-ce que le fait qu'une partie de l'activité de votre pôle soit tournée vers l'international a des répercussions sur votre mesure de la performance ?

Pensez-vous que certains acteurs de l'environnement influencent la façon dont vous évaluez votre performance ?

- **Si oui, quels sont ces acteurs ?**
- **Comment s'exprime leur influence en pratique ?**
- **Quel est votre comportement par rapport à cette influence ?**
Adoptez-vous des stratégies particulières pour y faire face ?

3. Évaluations externes de la performance du pôle :

- Que pensez-vous de la grande évaluation menée à la demande des pouvoirs publics en **2008** ?
- Et que pensez-vous de celle menée en **2012** ?
- Vous êtes-vous fait accompagner pour ces évaluations ?
- Que pensez-vous du **suivi annuel de la DGCIS** ?
- Quel(s) **impact(s) ont eu ces évaluations sur votre pôle** ? Avez-vous pris en compte les conclusions de ces évaluations ?
- Plus précisément, ces évaluations ont-elle eu des **conséquences sur l'évaluation de la performance au sein de votre pôle** ?
 - Avez-vous, par exemple, adopté les indicateurs utilisés dans les évaluations nationales ?
- Que pensez-vous de la démarche de benchmarking menée par l'*European Excellence Cluster Initiative* ?
- Le contrat de performance :
 - Que pensez-vous des contrats de performance ?
 - Comment avez-vous construit le contrat de performance ?
 - Quelles ont été les personnes impliquées (leurs fonctions) ?
 - Quel a été son impact (sur la gestion du pôle par exemple, est ce que ça a changé le regard de certains acteurs) ?
 - **Le contrat de performance a-t-il eu un impact sur votre mesure de la performance ?**
 - Utilisez-vous ce contrat aujourd'hui dans le cadre du suivi de la performance ? (indicateurs, gestion courante du pôle, utilité de ce contrat ?)
 - Qu'avez-vous retiré de cette expérience ?
- Que pensez-vous de la place de l'Etat dans le dispositif des pôles de compétitivité ?

- Prenez-vous en considération les demandes de l'Etat pour construire votre évaluation de la performance du pôle ? Si oui, dans quelle mesure et comment ?
- Si l'Etat devait totalement se désengager des pôles de compétitivité (en termes d'attribution du label, de financement, etc.), quelles **conséquences** cela aurait-il sur votre évaluation de la performance du pôle
- *Selon vous, l'évaluation de la performance qui est mise en place au sein de votre pôle est-elle **satisfaisante** ? Pourquoi ?*
- Quels **conseils** donneriez-vous à un pôle souhaitant mettre en place un système de mesure de la performance ? Quels sont, selon votre expérience, les points fondamentaux à considérer lorsque l'on souhaite mettre en place un système d'évaluation de la performance au sein d'un pôle ?
- Quelles **évolutions futures** voyez-vous autour de la performance du pôle et de ses parties prenantes ?
- **Remarques complémentaires** sur ce thème (performance des pôles, questions que je n'aurais pas posées) ?

4. Présentation de l'interviewé

- Quels sont vos fonctions, votre rôle précis au sein du pôle ?
- Qui vous rémunère ?
- Quel est votre parcours ? Avez-vous déjà été amené à exercer des fonctions dans le contrôle de gestion ou l'audit ? Avez-vous une expérience dans ces domaines ?

5. Présentation du pôle

- Pourriez-vous me présenter le pôle ?
- Quelle est la vocation du pôle ? Si vous deviez résumer l'objectif du pôle en quelques mots ? Quelles sont les grandes problématiques qui intéressent le pôle actuellement ? Quelles en sont ses finalités ?
- Selon vous, quel acteur a le plus de **pouvoir** dans ou sur le pôle ?
- Pourriez-vous me parler de la gouvernance du pôle ? Combien de personnes travaillent au sein de l'équipe opérationnelle ? Y a-t-il des mises à disposition ? Comment est-elle financée ?

Au terme de cet entretien, je voudrais vous redire mes plus vifs remerciements. Je ne manquerai pas de vous adresser la transcription de cet entretien, ainsi que la synthèse de ce travail, dès que celui-ci sera finalisé.

Annexe 7

Mindmapping des indicateurs spécifiques de performance des pôles de compétitivité français

Les indicateurs de performance « spécifiques » des pôles de compétitivité représentent l'ensemble des indicateurs choisis par les pôles pour leur auto-évaluation. Ils s'opposent aux indicateurs « communs », imposés par les pouvoirs publics à l'ensemble des pôles. Cette annexe présente le Mindmapping (i.e. la représentation arborescente) de l'ensemble des indicateurs de performance spécifiques des pôles de compétitivité, réunis à l'occasion de la réalisation de notre étude exploratoire (cf. Méthodologie, Section 2, p.154). En raison de leurs très grandes tailles et pour en faciliter la lecture, les Mindmappings ont également été représentés dimension par dimension²⁶⁶ (voir ci-après).

²⁶⁶ Afin d'être aisément identifiables, les branches des indicateurs communs qui ont été « repris » en tant qu'indicateurs spécifiques sont représentés en pointillé sur l'ensemble des *Mindmapping*.

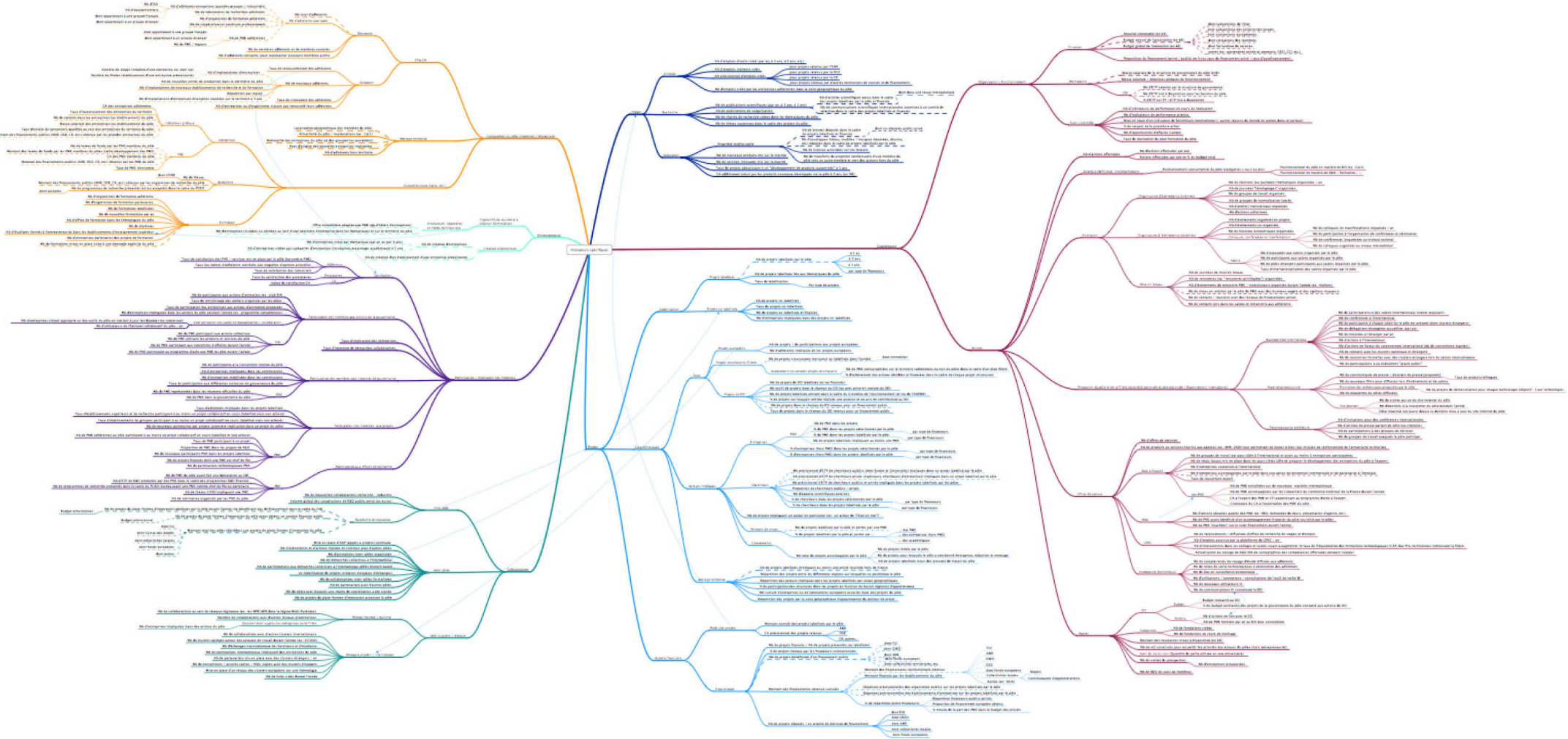


Figure 60 : Vue générale du Mindmappings des indicateurs de performance spécifiques (MIPS) (source : Lallemand, 2012)

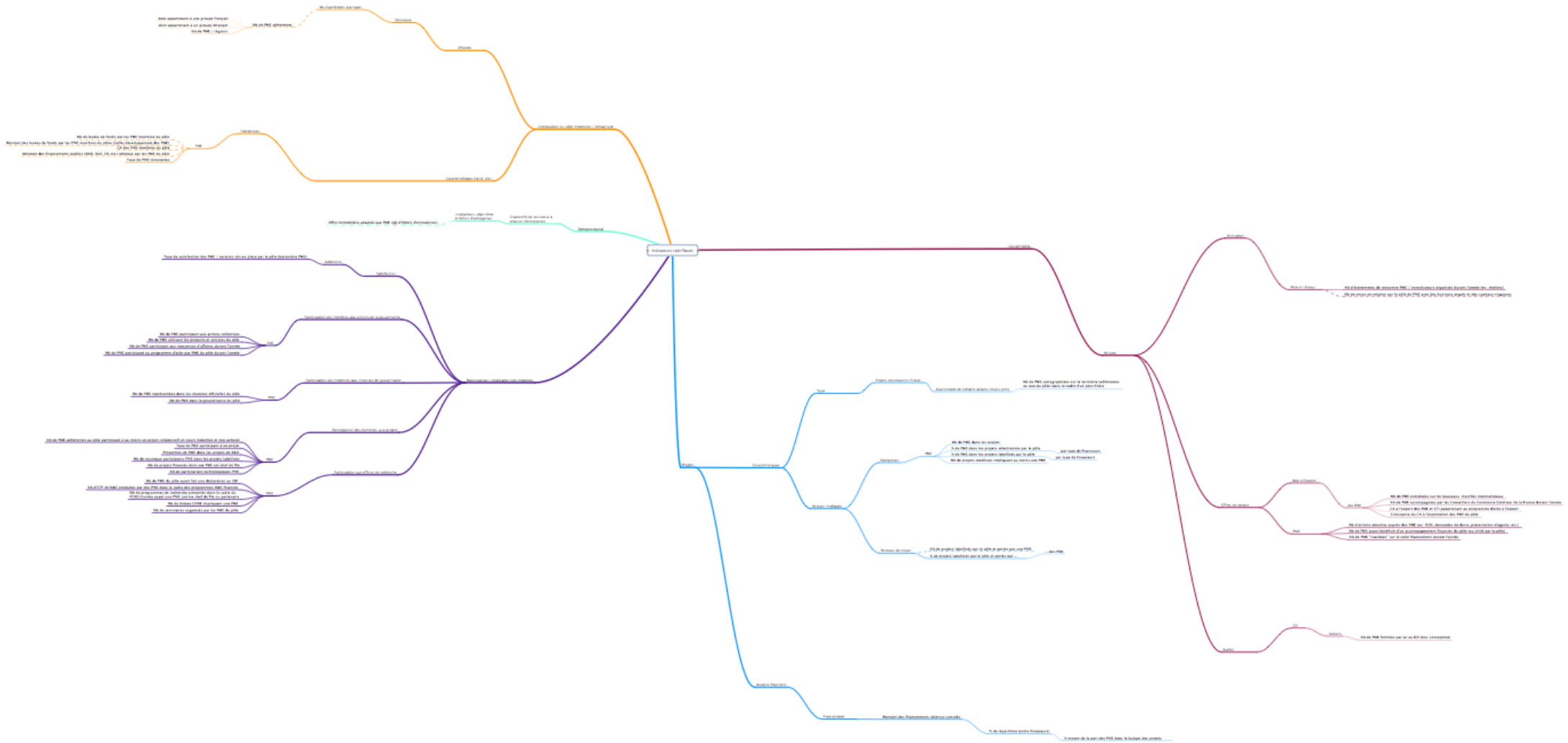


Figure 61 : Vue générale du Mindmapping des indicateurs de performance spécifiques avec mise en valeur des indicateurs spécifiques relatifs aux PME (source : Lallemand, 2012)

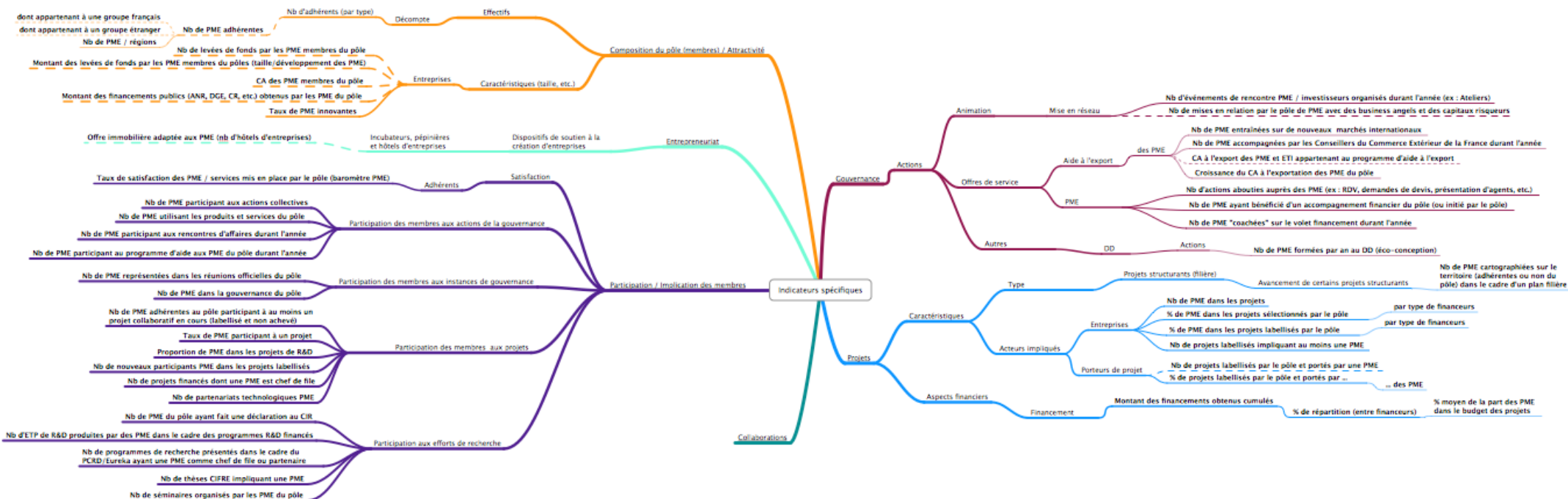


Figure 62: Vue générale du Mindmapping des indicateurs de performance spécifiques relatifs aux PME (source : Lallemand, 2012)

- Ci- après : Vues détaillées des Mindmapping des indicateurs de performance spécifiques (MIPS) choisis par les pôles de compétitivité français

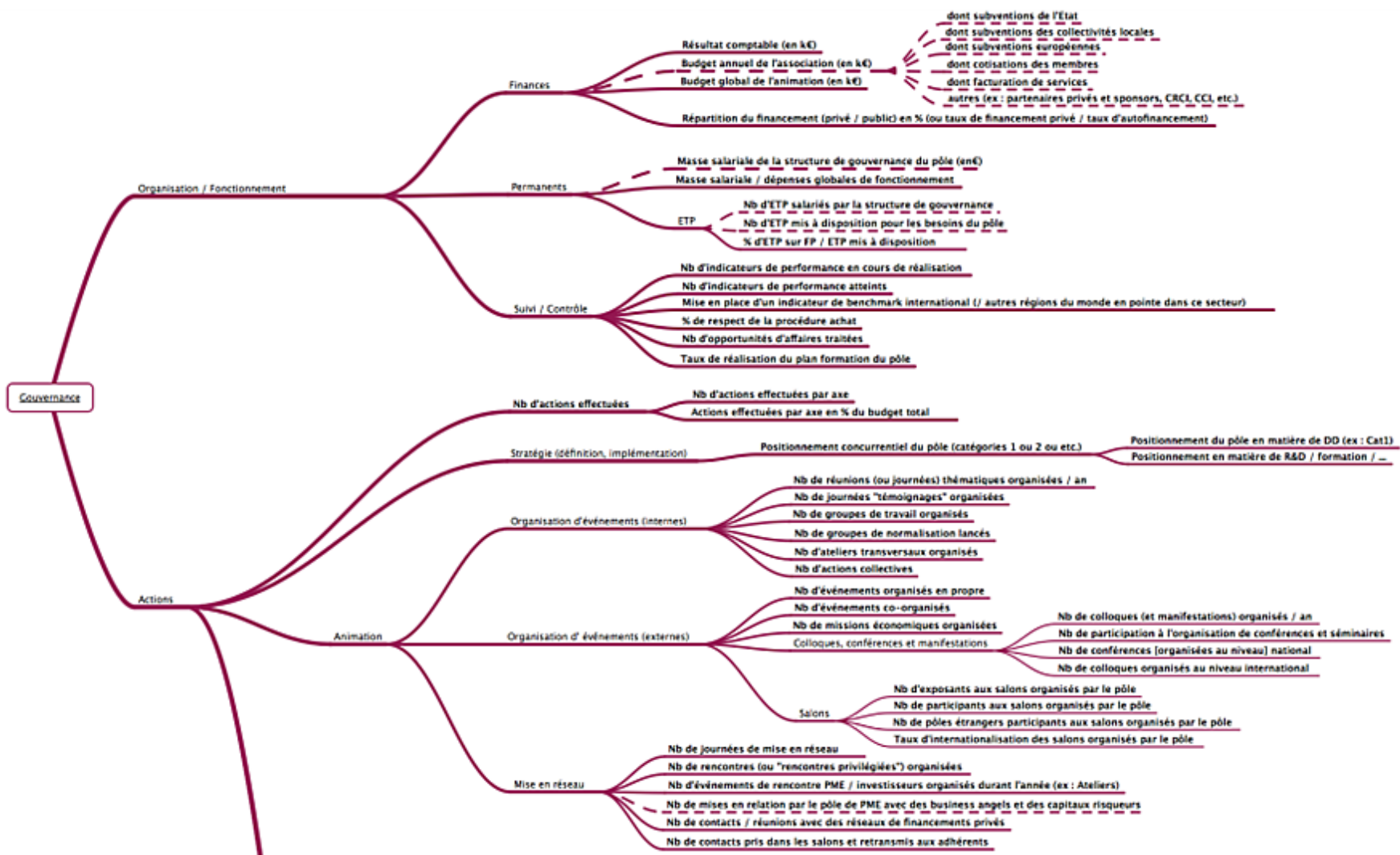


Figure 63 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Gouvernance » - 1 (source : Lallemand, 2012)

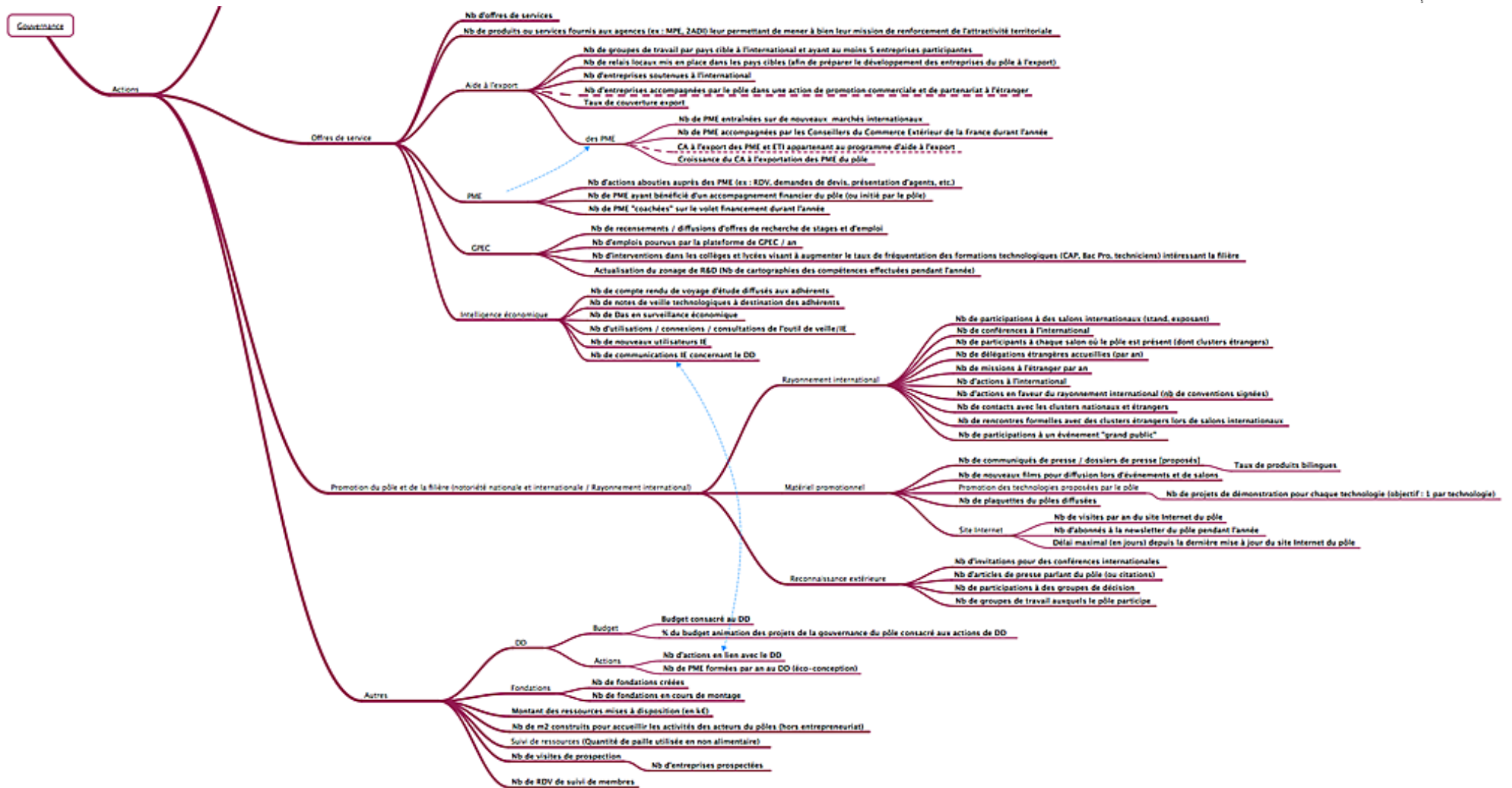


Figure 64 : MIPS Détail des indicateurs de la dimension « Gouvernance » - 2 (source : Lallemand, 2012)

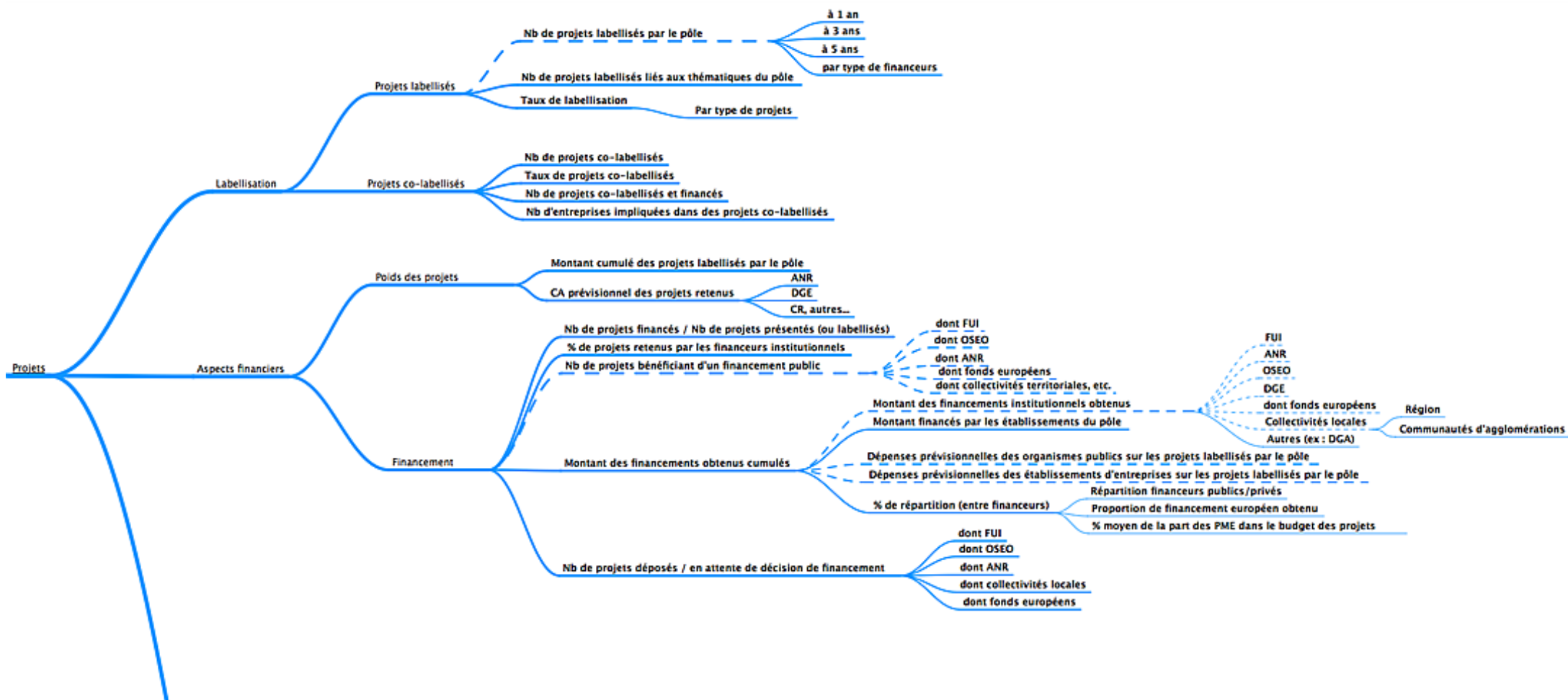


Figure 65 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Projets » - 1
(source : Lallemand, 2012)

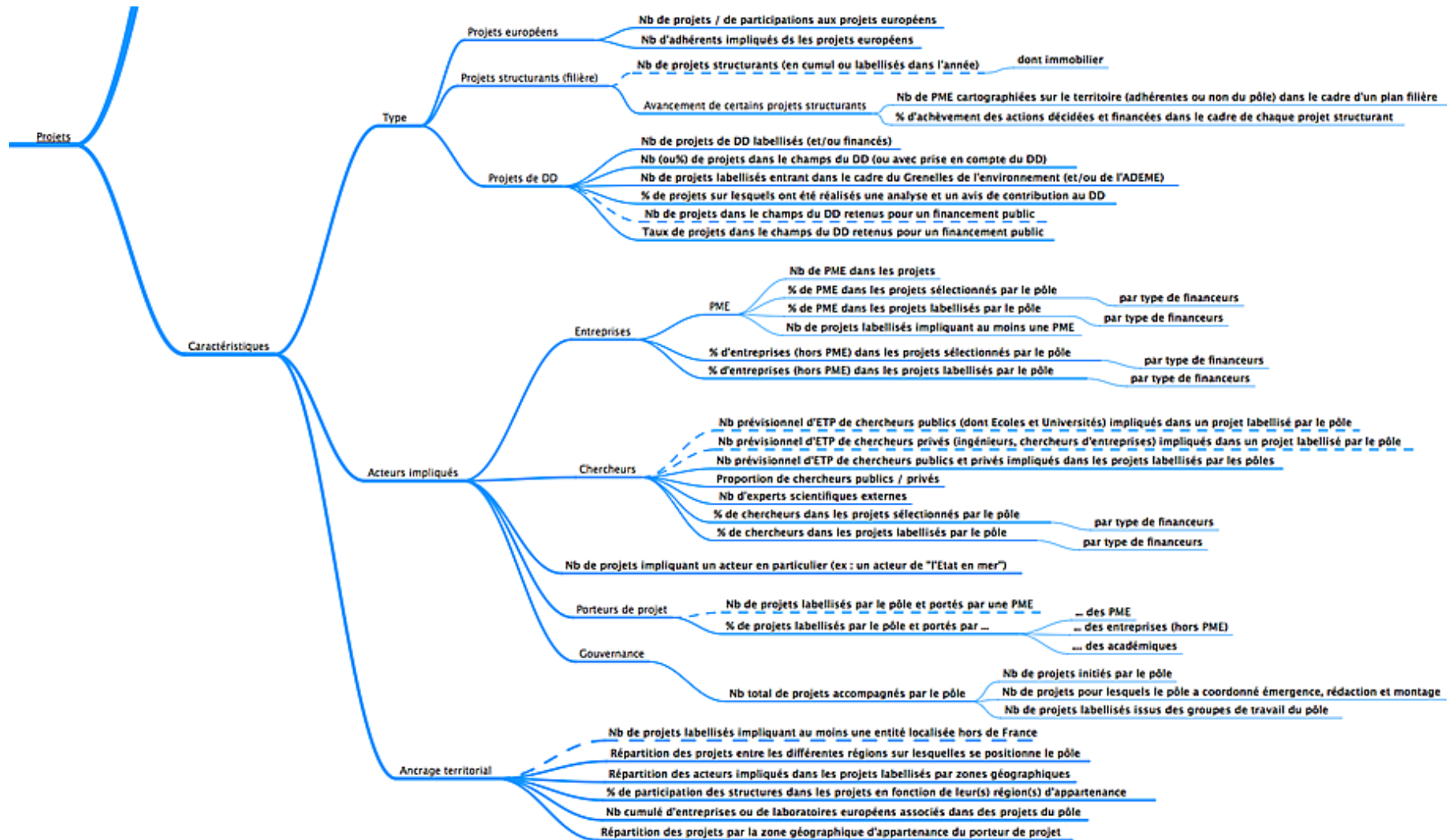


Figure 66: MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Projets » - 2 (source : Lallemand, 2012)

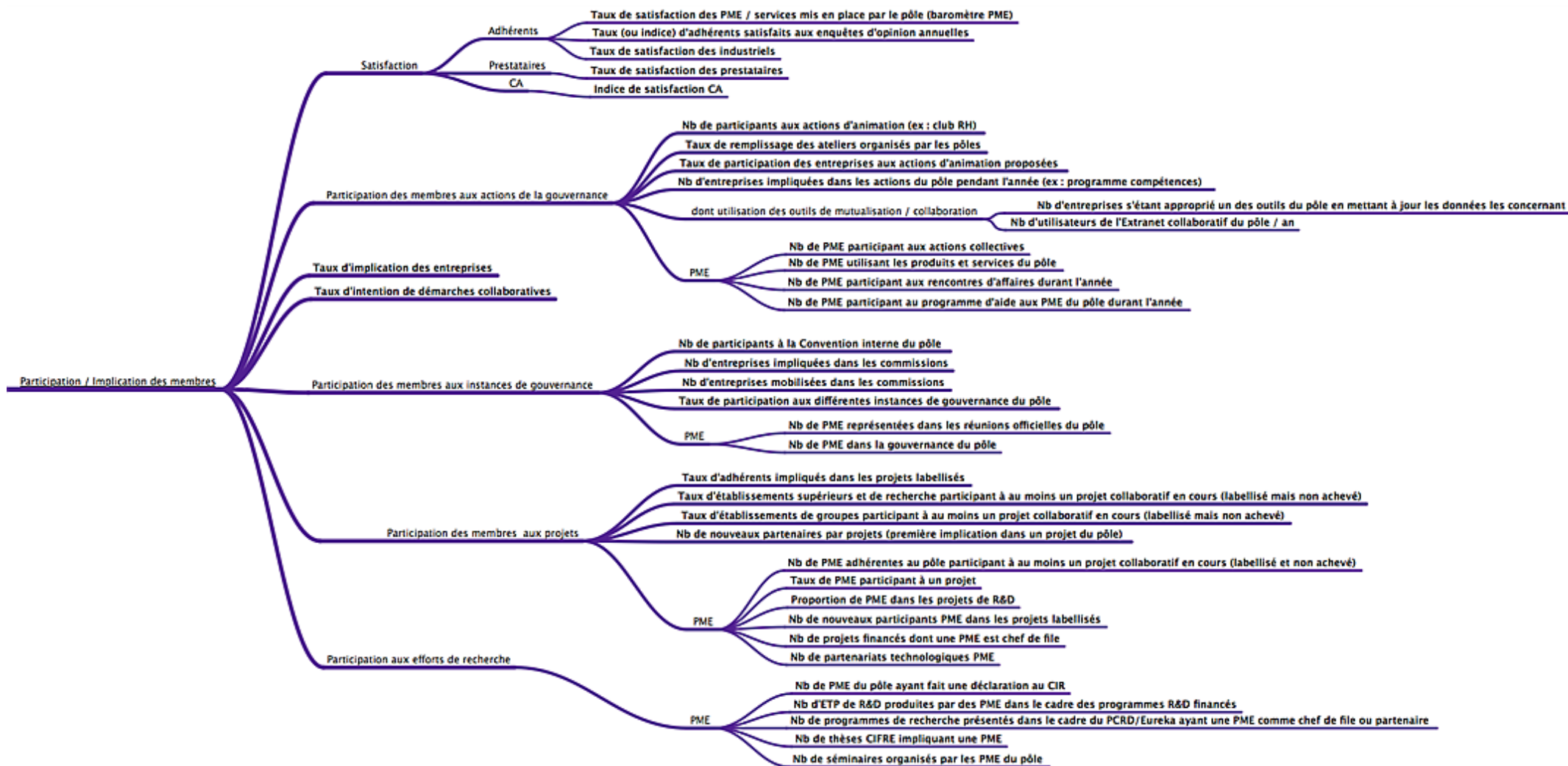


Figure 67 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Implication des membres » (source : Lallemand, 2012)

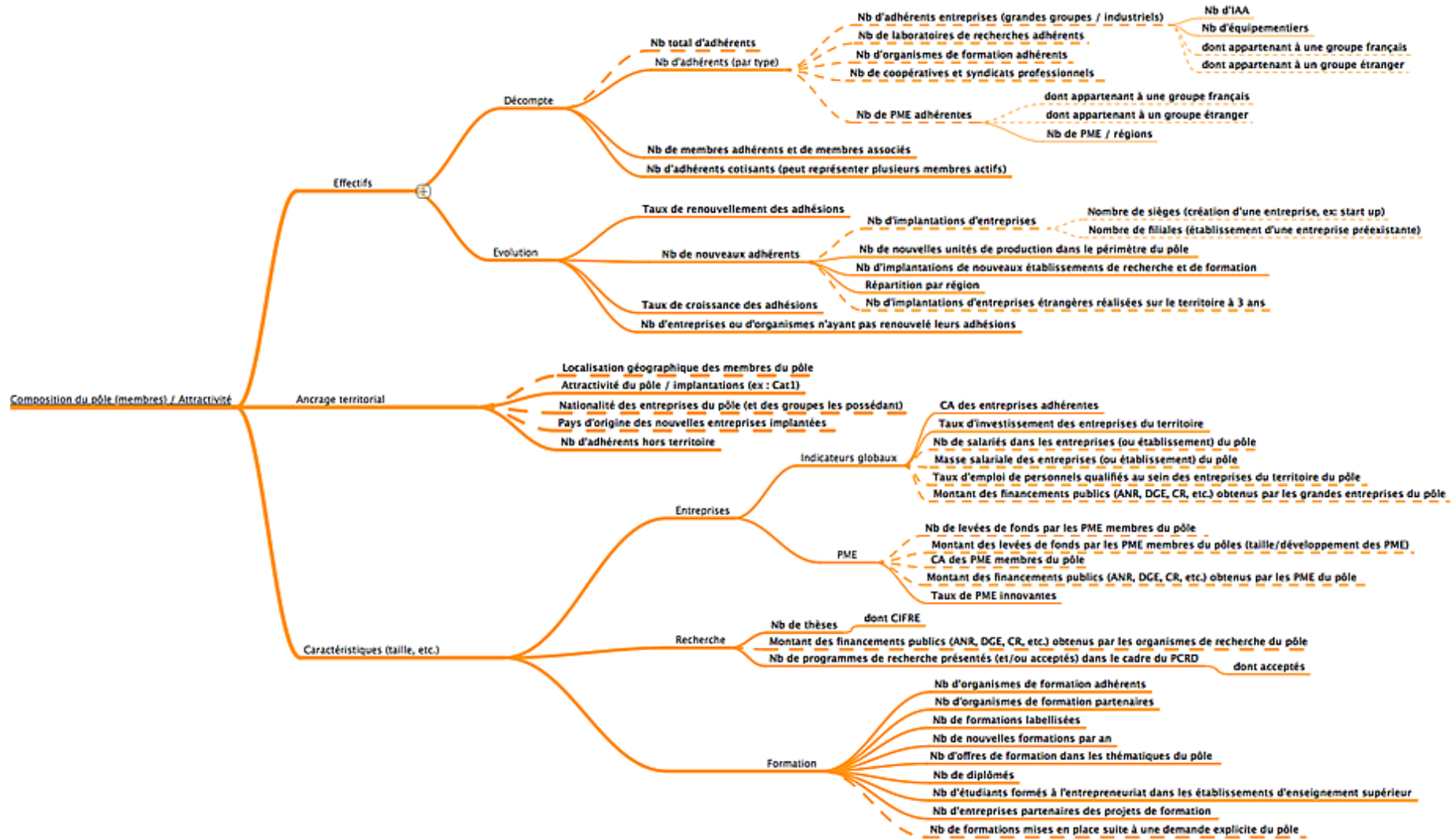


Figure 68 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Composition du pôle » (source : Lallemand, 2012)

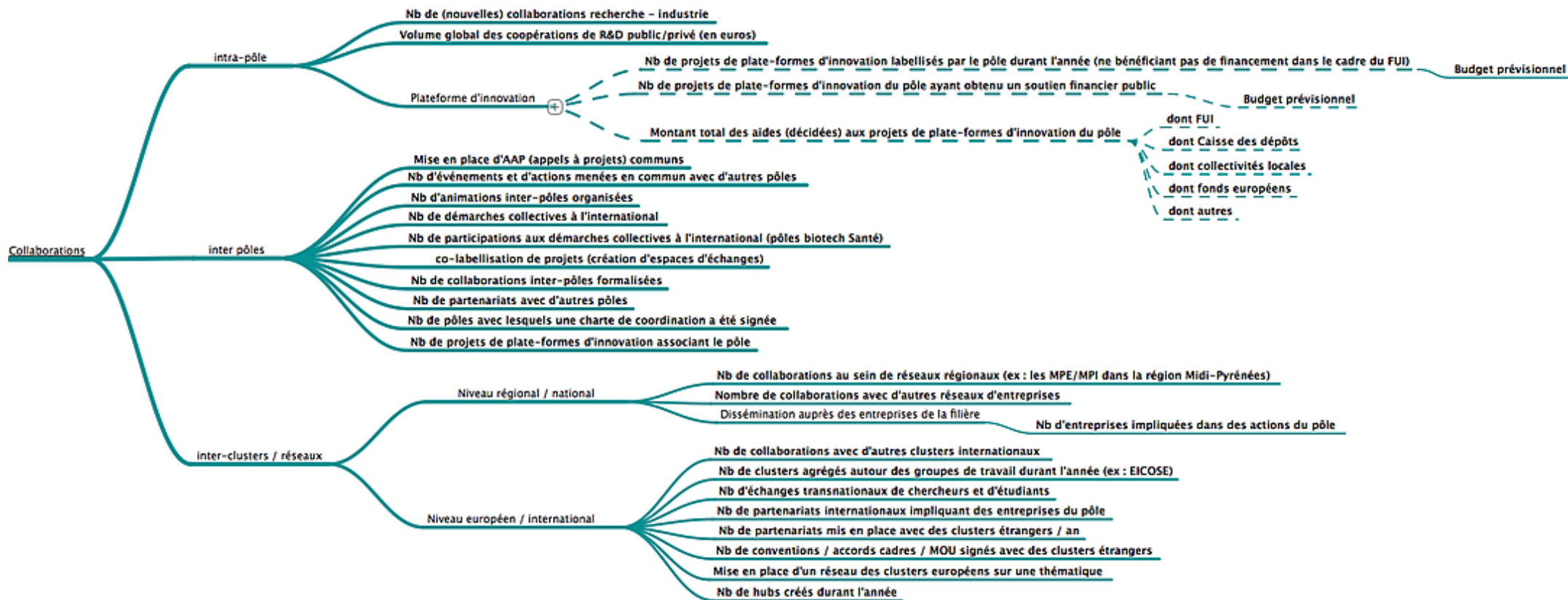


Figure 69 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Collaborations » (source : Lallemand, 2012)

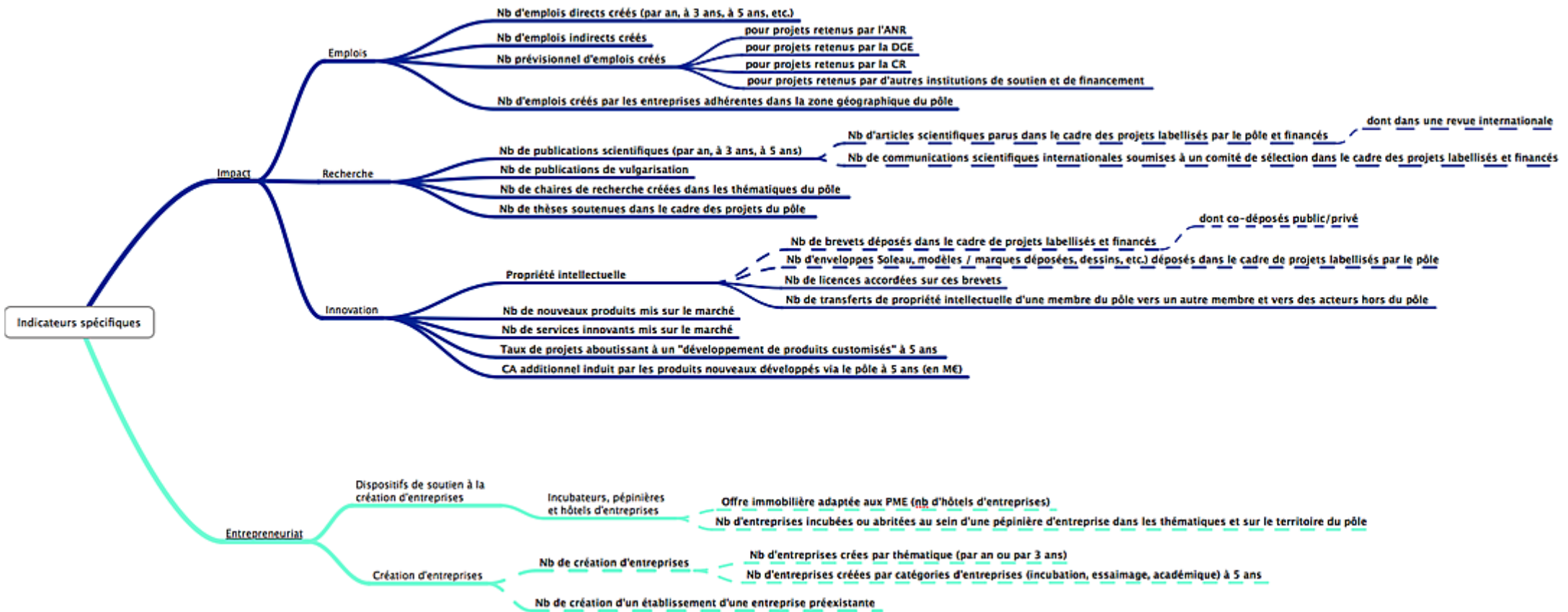


Figure 70 : MIPS - Détail des indicateurs des dimensions « Impact » et « Entrepreneuriat » (source : Lallemand, 2012)

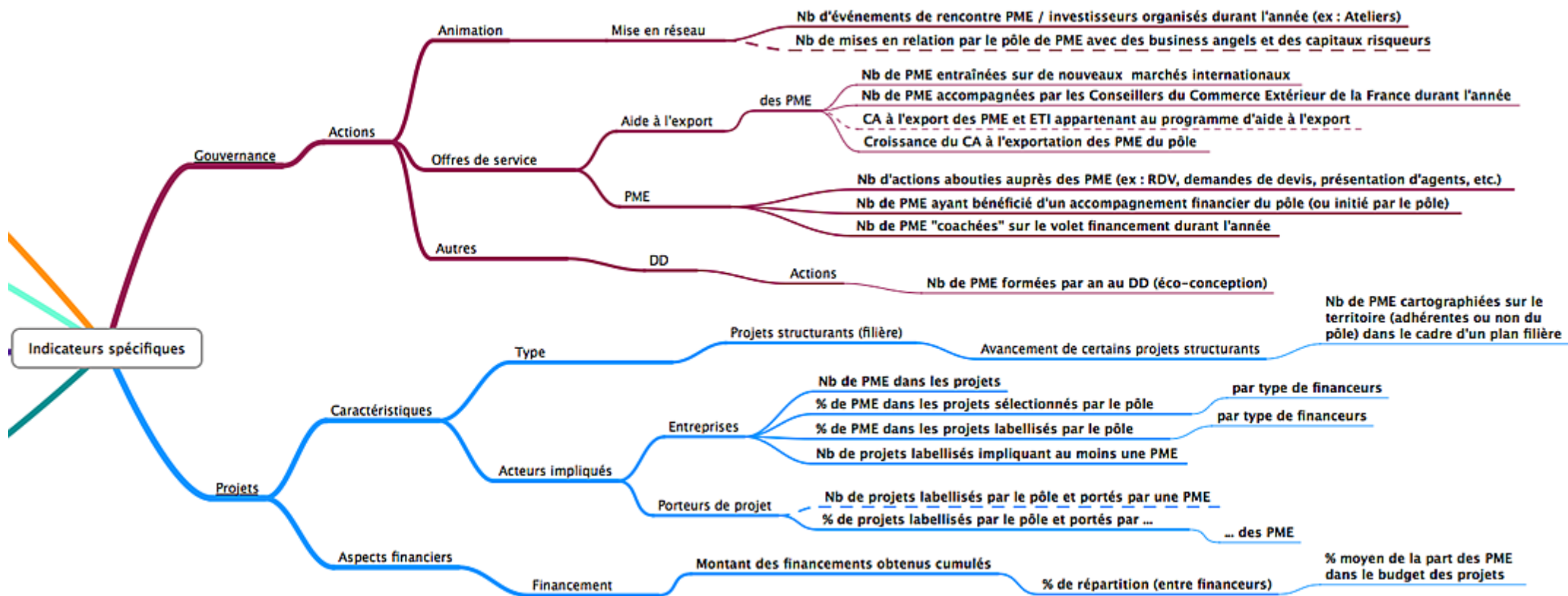


Figure 71 : Détail du Mindmapping des indicateurs relatifs aux PME (1) (source : Lallemand, 2012)

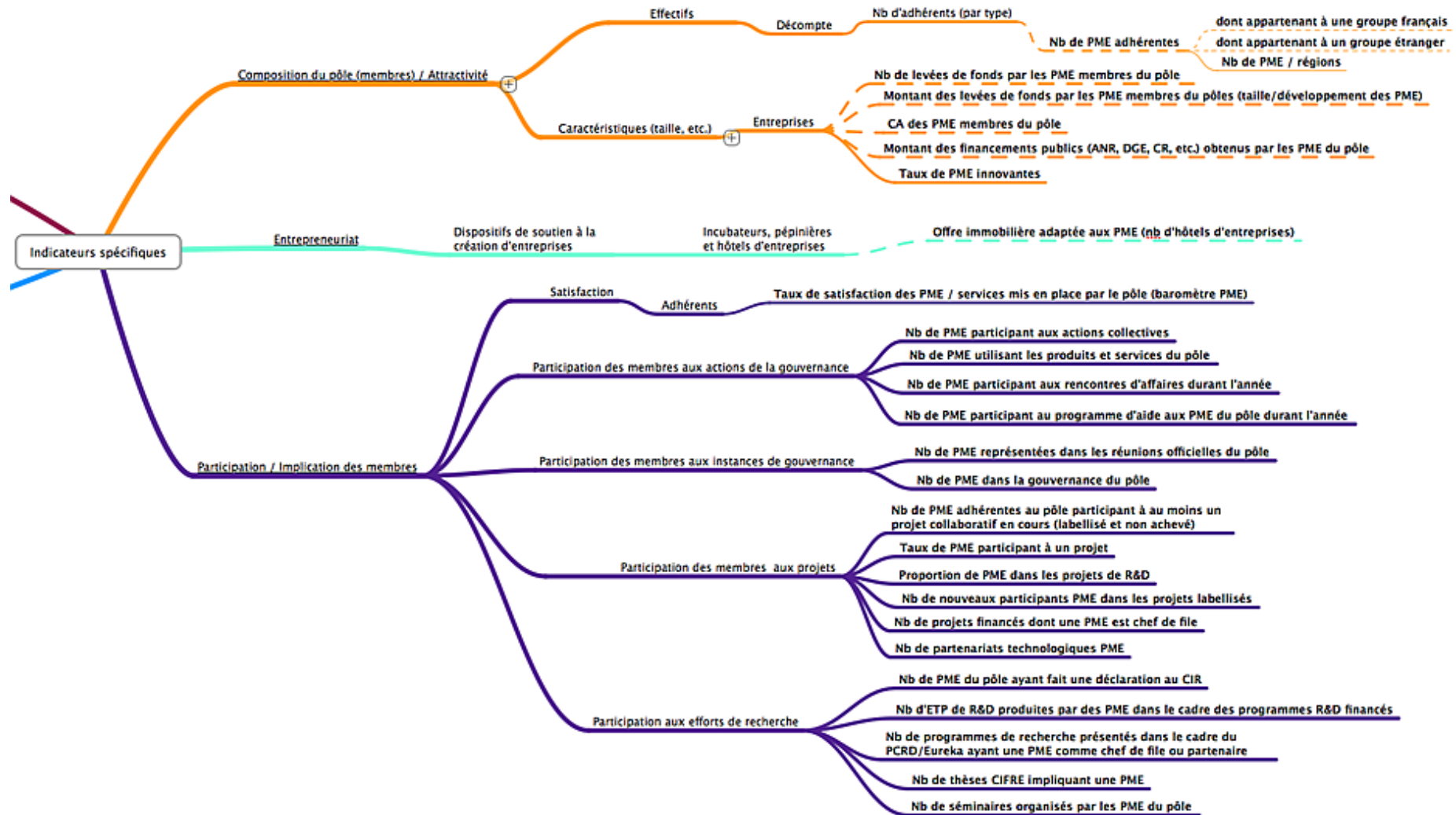


Figure 72 : Détail du Mindmapping des indicateurs relatifs aux PME (2) (source : Lallemand, 2012)

Annexe 8

Étude complémentaire à l'étude sur les indicateurs spécifiques de performance

Analyse des raisons ayant motivé les pôles à ne pas fournir d'indicateurs spécifiques de performance

L'enquête annuelle de la DGCIS sur laquelle repose notre étude exploratoire a été administrée à 61 pôles de compétitivité. **28 pôles ont choisi de ne pas communiquer d'indicateurs spécifiques de performance**, soit 46% des pôles ayant répondu à l'étude. Cette partie de l'étude était certes facultative, néanmoins la proportion de non-réponses reste importante. Elle limite la représentativité de notre étude exploratoire, et nous interroge sur les raisons ayant poussé les pôles de compétitivité à ne pas communiquer d'indicateurs de performance spécifiques à la DGCIS. **Une étude complémentaire a donc été menée auprès de ces pôles afin de documenter ce point.**

- **L'enquête**

La collecte des données s'est déroulée de mai à juin 2011 et a porté sur les 28 pôles qui ont participé à l'enquête de la DGCIS sans fournir d'indicateurs spécifiques. L'entretien a été choisi comme méthode de collecte des données, car il permet de saisir la réalité organisationnelle du point de vue des acteurs (Demers, 2003) mais aussi « *d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée* » (Baumard, *et al.*, 2008, p. 241). Ce dernier point est d'autant plus important que la question de la performance est à la fois sensible et confidentielle mais aussi parce que



l'objet de l'étude pourrait être interprété comme un jugement *a priori* négatif à leur rencontre, ce qui n'était pas notre objectif. L'entretien, et surtout sa phase d'introduction, nous ont donc permis d'établir une certaine confiance, propice à des réponses plus sincères. Les entretiens ont été administrés par téléphone.

Seuls 9 pôles ont accepté de répondre²⁶⁷ et dans la très grande majorité des cas sous couvert d'un anonymat total. Ceci tend à confirmer le caractère « sensible » de cette analyse. Toutefois, même si aucune analyse statistique ne peut être menée, quelques grandes lignes émergent de ces entretiens.

• Les résultats

Deux principales raisons sont évoquées pour justifier l'absence d'indicateurs spécifiques dans l'enquête de la DGCIS :

- l'absence d'indicateurs spécifiques au sein de certains pôles,
- et la volonté expresse de ne pas fournir ces données à la DGCIS.

> L'absence d'indicateurs spécifiques

L'absence pure et simple d'indicateurs spécifiques permet de définir trois profils de pôles :

- les pôles dont le **contrat de performance** était **encore en cours d'élaboration** à l'époque où l'étude a été menée. Ces pôles n'ont pas fourni d'indicateurs car ceux-ci n'étaient pas finalisés.
- les pôles qui n'ont pas défini d'indicateurs de performance spécifiques en raison de leur **manque de connaissances techniques** en la matière. Les membres des gouvernances concernées ont ainsi exprimé leur incapacité à définir des indicateurs pertinents. Plusieurs pôles ont d'ailleurs émis, à cette occasion, le souhait de recevoir une formation ou une aide personnalisée (de la DGCIS ou d'une autre structure) en vue de l'élaboration d'indicateurs spécifiques qu'ils seraient prêts à mettre en œuvre et à documenter²⁶⁸.
- Les pôles qui n'ont pas défini d'indicateurs spécifiques en raison d'un **manque de temps**, que ce soit à l'étape de la création des indicateurs (qui est

²⁶⁷ 2 pôles n'ont pas répondu en raison du départ de la personne en charge de l'étude de la DGCIS en question.

²⁶⁸ Soulignons notre espoir de voir notre étude exploratoire répondre, au moins en partie, à leur attente.

un processus assez long) ou à celle (prévue) de leur documentation. Sur ce dernier point, quelques pôles ont souligné le caractère chronophage de ces opérations, dont les retombées positives ne leur paraissaient pas, *a priori*, évidentes.

Ces pôles n'ont donc pas transmis d'indicateurs de performance spécifiques à la DGCIS car ils n'en n'avaient pas. Mais certains pôles ont fait le choix de ne pas communiquer leurs indicateurs, alors même qu'ils en avaient développés en interne.

> **La volonté expresse de ne pas fournir les indicateurs spécifiques à la DGCIS**

Les indicateurs spécifiques étant facultatifs dans l'enquête, plus de la moitié des pôles concernés ont fait le choix de ne pas fournir leurs indicateurs spécifiques. Trois types de considérations sont à l'origine de cette décision :

- Tout d'abord, certains pôles **n'ont pas perçu l'intérêt de fournir ces données** à la DGCIS, ces indicateurs ayant été créés pour un usage purement interne (et « *sans lien avec ce qui aurait pu intéresser la DGCIS* »²⁶⁹).
- D'autres pôles ont souligné leurs **craintes concernant le respect de la confidentialité**. « *Nos indicateurs montrent comment on compte faire précisément pour atteindre les buts qu'on a fixés dans la feuille de route. [...] On ne peut pas se permettre de les faire circuler on ne sait où* »²⁷⁰.
- Enfin, une troisième considération émerge très fréquemment, à savoir la **peur de l'opposabilité**. Les pôles de compétitivité ont dit craindre qu'en rendant publics leurs indicateurs spécifiques (fondés sur des objectifs qu'ils ne sont pas certains d'atteindre), ceux-ci leur soient opposés à l'avenir, c'est-à-dire que dans un futur plus ou moins proche, on puisse leur reprocher de ne pas avoir atteint les objectifs qu'ils s'étaient eux-mêmes fixés. Ce dernier point a également été relevé par Weil (2009, p. 13) qui expose très clairement ce phénomène :

« Les ambiguïtés du dialogue avec les pouvoirs publics font que les pôles répugnent à afficher des indicateurs qui seraient mauvais et pourraient les desservir. Ils ont donc

²⁶⁹ Extrait du verbatim d'un entretien réalisé avec un membre de la gouvernance d'un pôle, ayant souhaité conserver l'anonymat.

²⁷⁰ id.



tendance à proposer dans les contrats de performance des indicateurs sur lesquels ils savent qu'ils seront performants, de sorte qu'on constatera qu'ils ont atteint leurs objectifs, et à utiliser en interne des indicateurs plus exigeants, reflétant mieux les difficultés que le pôle cherche à surmonter et permettant d'évaluer ses progrès. »

Annexe 9

Liste des indicateurs communs

Thématique	Indicateurs	Fourni directement par le pôle	Calculé par P3E sur la base d'informations fournies par le pôle	Optionnel	
Gouvernance et animation	Nombre d'ETP salariés de la structure de gouvernance du pôle	x			
	Nombre d'ETP mis à disposition pour les besoins du pôle	x			
	Masse salariale de la structure de gouvernance du pôle	x			
	Budget annuel de l'association (en euros)	x			
	- dont subventions de l'Etat	x			
	- dont subventions des collectivités locales	x			
	- dont subventions européennes	x			
	- dont cotisations des membres	x			
	- dont facturation de services	x			
	- autres	x			
	Nombre total d'adhérents au pôle			x	
	- dont entreprises			x	
	- dont PME			x	
	- dont appartenant à un groupe français			x	
	- dont appartenant à un groupe étranger			x	
	- dont PME appartenant à un groupe français			x	
- dont PME appartenant à un groupe étranger			x		
- dont laboratoires de recherche			x		
- dont organismes de formation			x		



Projets de R&D	Nombre de projets de R&D labellisés par le pôle durant l'année	x		
	- dont le porteur de projet est une PME	x		
	- dont impliquant au moins une PME	x		
	- dont impliquant au moins une entité localisée hors de France	x		
	Nombre de projets de R&D retenus pour un financement public	x		
	- dont FUI	x		
	- dont Oseo	x		
	- dont ANR	x		
	- dont collectivités locales	x		
	- dont fonds européens	x		
	Budget prévisionnel des projets de R&D retenus pour un financement public	x		
	Montant total des aides aux projets de R&D décidées	x		
	- dont FUI	x		
- dont Oseo	x			
- dont ANR	x			
- dont collectivités locales	x			
- dont fonds européens	x			
Nombre prévisionnel de chercheurs d'organismes publics de recherche (yc. Ecoles & universités) impliqués dans un projet labellisé par le pôle durant l'année	x			
Nombre prévisionnel d'ingénieurs de R&D et de chercheurs d'entreprises impliqués dans un projet labellisé par le pôle durant l'année	x			
Dépenses prévisionnelles des organismes publics sur les projets labellisés par le pôle durant l'année	x			
Dépenses prévisionnelles des établissements d'entreprises sur les projets labellisés par le pôle durant l'année	x			

Projets de plates-formes d'innovation	-	x		
	Nombre de projets de plate-forme d'innovation du pôle ayant obtenu un soutien financier public (dans le cadre du FUI)	x		
	Nombre d'autres projets structurants labellisés par le pôle durant l'année (ne bénéficiant pas de financement dans le cadre du FUI)			
	Budget prévisionnel des projets de plate-forme d'innovation du pôle ayant obtenu un soutien financier public	x		
	Montant total des aides (décidés) aux projets de plate-forme d'innovation du pôle	x		
	- dont FUI	x		
	- dont Caisse des dépôts	x		
- dont collectivités locales	x			
- dont fonds européens				
- dont autres	x			
Attractivité territoriale	Localisation géographique des membres du pôle		x	
	Nombre d'établissements membres du pôle créés durant l'année		x	
	- dont correspondant à la création d'une entreprise (start-up)		x	
- dont correspondant à la création d'un établissement d'une entreprise préexistante		x		
PME	Chiffre d'affaires des PME membres du pôle		x	
	Nombre d'entreprises incubées ou abritées au sein d'une pépinière d'entreprise dans les thématiques et sur le territoire du pôle	x		x



Ressources humaines	Nombre de salariés des entreprises membres du pôle		x	
	Masse salariale des entreprises membres du pôle		x	
	Nombre de salariés des établissements membres d'un pôle		x	
	Masse salariale des établissements membres d'un pôle		x	
Gestion des compétences	Nombre de formations mise en place suite à une demande explicite du pôle	x		
Développement durable	Nombre de projets de R&D dans le champ du développement durable retenus pour un financement public		x (à partir des éléments fournis par les sectoriels)	
Rayonnement international	Nombre d'entreprises accompagnées par le pôle dans une action de promotion commerciale et de partenariat à l'étranger	x		
	Chiffre d'affaires à l'exportation des PME impliquées dans les pôles		x	
Financement privé	Nombre d'implantations d'entreprises étrangères réalisées durant l'année sur le territoire		x	
	Nombre de mises en relation par le pôle de PME avec des business angels et des capitaux risqués	x		
	Nombre de levées de fonds par les PME membres du pôle	x		x
	Montant des levées de fonds par les PME membres du pôle	x		x

Figure 73 : Liste des indicateurs communs (Source : DGCIS, 2008)

Annexe 10

Présentation des indicateurs communs

Le suivi de la performance des pôles a été prévu dès leur création. Véritables outils d'analyse et de suivi de cette politique publique, les indicateurs communs ont en effet été rendus **obligatoires** par les contrats de pôle : « *une fois par an, le pôle s'engage à fournir en coopération avec les services de l'Etat, les éléments indispensables aux indicateurs de suivi et d'évaluation* » (article 7).

Les indicateurs sont alors répartis en quatre catégories²⁷¹ :

- indicateurs de périmètre (4 indicateurs),
- indicateurs concernant les moyens affectés aux projets labellisés (3 indicateurs),
- indicateurs d'impact (4 indicateurs)
- et indicateurs d'entraînement (4 indicateurs).

L'évolution des indicateurs suit l'**évolution des préoccupations étatiques** actuelles, comme les questions relatives au développement durable. Ceci a pour conséquence une augmentation du nombre d'indicateurs. Si les indicateurs communs actuels sont donc plus nombreux (72 indicateurs lors de l'enquête de 2010), on retrouve toutefois les questions incontournables de périmètre, d'impact, de projets et d'entraînement parmi les **11 « thématiques »** désormais retenues :

- Gouvernance et animation
- Projets de R&D
- Projets de plate-forme d'innovation
- Attractivité territoriale
- PME
- Ressources Humaines

²⁷¹ Cette classification a été présentée le 22 novembre 2006 par Florian Lezec (du SESSI) lors d'un exposé intitulé « *Suivi et Evaluation des Pôles de compétitivité* » et dont le PowerPoint est disponible en ligne, sur le site : competitivite.gouv.fr.

- Gestion des compétences
- Développement durable
- Rayonnement international
- Financement privé
- Indicateurs d'impact

La Figure 74 représente la répartition des indicateurs communs par thématique, ainsi que les chiffres correspondant au nombre d'indicateurs dans chaque thématique.

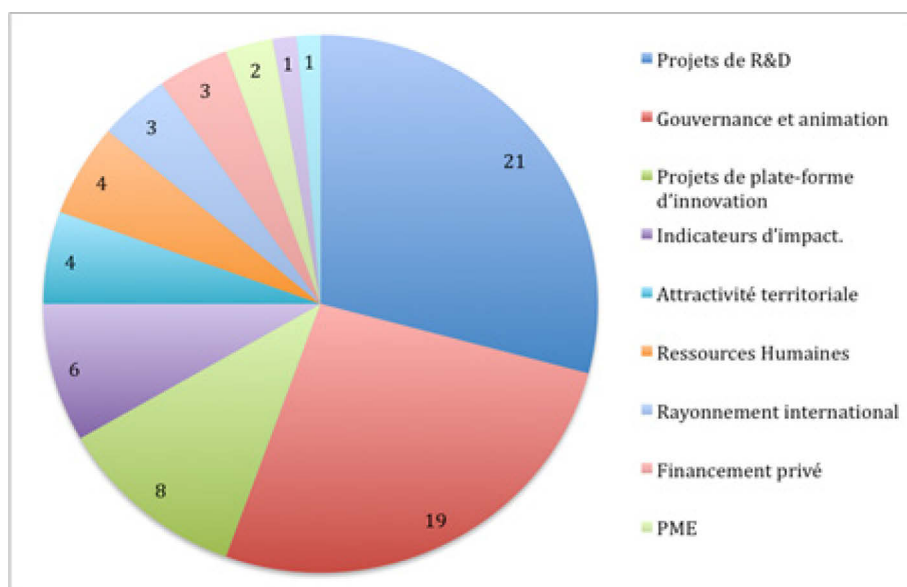


Figure 74 : Répartition des indicateurs communs par thématique
(Source : auteur)

Tous les indicateurs ne sont pas complétés par les pôles eux-mêmes. En effet, dans le double souci d'alléger leur tâche et de tenir compte de l'indisponibilité de certaines données, des indicateurs sont calculés ou agrégés au niveau de la P3E²⁷².

L'annexe 9 présente la liste exhaustive des indicateurs communs ainsi que leur organisme d'origine (selon que les indicateurs soient fournis par les pôles eux-mêmes ou calculés par P3E sur la base d'informations fournies par les pôles).

²⁷² Sous-direction « Prospective, Etudes Economiques et Evaluation » (cf. Glossaire)

Les indicateurs communs permettent aux pouvoirs publics de déterminer la performance de la politique publique des pôles de compétitivité et font l'objet de **tableaux de bord synthétiques**. Ces tableaux de bord, disponibles sur le site Internet dédié aux pôles de compétitivité proposent une vue générale de chaque pôle (une carte d'identité) et permet aux pôles de se situer par rapport aux autres pôles, notamment en termes de taille et de composition.

Les indicateurs communs repris en tant qu'indicateurs spécifiques par les pôles

Lors de l'enquête annuelle 2010, la presque totalité des pôles (29 sur 32) ayant renseigné des indicateurs dits « spécifiques » a repris un ou plusieurs indicateurs communs au sein de leurs indicateurs « spécifiques », pour un total de 317 indicateurs repris.

En moyenne, chaque pôle a repris presque 10 indicateurs communs (9,91), ce qui représente, toujours en moyenne, une variation du nombre d'indicateurs de presque 40% (38,6%). Cependant, ces moyennes cachent de grandes disparités. En effet, les deux tiers des pôles concernés n'ont repris que 8 indicateurs ou moins et le nombre d'indicateurs repris varie entre 7 et 90, voire 100% des indicateurs spécifiques.

L'étude préliminaire de ces indicateurs montre que, dans l'ensemble, les pôles ne se sont pas contentés de « copier-coller » les indicateurs communs, mais ils ont choisi délibérément d'en reprendre certains et non d'autres.

Ainsi, le nombre d'indicateurs repris par pôle est globalement assez faible (aucun pôle n'a recopié l'intégralité des indicateurs). De plus, les indicateurs repris sont assez variés et ont été très souvent reformulés. Plusieurs tentatives d'explications peuvent être avancées (à partir de l'étude des données et d'entretiens informels réalisés avec les membres de certaines gouvernances concernées) :

- certains pôles ont repris des indicateurs communs sans même s'en rendre compte
- d'autres pôles ont sélectionné, parmi les indicateurs communs, ceux qui leur semblaient pertinents pour se constituer leur propre tableau de bord dans la partie « indicateurs spécifiques » de l'étude
- enfin, certains pôles ont pioché au hasard un ou deux indicateurs communs pour compléter la partie « indicateurs spécifiques » de l'étude.



Cela tendrait à étayer le fait que les indicateurs sont certes repris sur la base d'un choix raisonné, mais 'autres ont été sélectionnés faute de mieux²⁷³.

Cette analyse doit être considérée avec le recul nécessaire. Il est en effet très difficile d'estimer le nombre réel d'indicateurs qui ont été piochés au hasard. Une étude plus approfondie permettrait d'obtenir des résultats plus représentatifs et permettrait surtout de répartir les indicateurs classés en fonction des raisons qui ont motivé les pôles à les sélectionner.

Une très brève analyse permet toutefois de mettre en évidence, quels sont les indicateurs communs qui, *a priori*, intéressent le plus les pôles. Ces indicateurs ont été classés selon les dimensions définies précédemment.

La dimension projet est la plus représentée (avec 35% des indicateurs repris). Ceci peut s'expliquer notamment par la multitude des variations possibles (par type de financeurs, chacun représentant un indicateur différent, etc.). Viennent ensuite la composition du pôle, la gouvernance, l'impact, les plates-formes d'innovation et enfin la question de l'entrepreneuriat.

La dimension impact perd ainsi 14 indicateurs (elle en comprend 15 après retraitement) et l'entrepreneuriat 15 (elle disparaît complètement après retraitement). Cela permet de souligner que, pour ces deux dimensions, par exemple, le fait qu'elles ne comprennent que peu d'indicateurs après retraitement n'est pas obligatoirement le signe du manque d'intérêt des pôles pour ces questions.

²⁷³ ce qui met en exergue l'importance de la formation

Annexe 11

Exemple d'entretien retranscrit

Dans le souci de respecter l'anonymat de l'ensemble de nos répondants, le nom de la personne interviewée ainsi que toute mention permettant d'identifier le pôle concerné ont été supprimés. Ces suppressions sont matérialisées par le signe suivant [...]. Aucune autre modification n'a été apportée à ce texte, qui constitue la retranscription exacte de l'entretien effectué.

Anne-Sophie Lallemand(ASL) : Pour commencer, pourriez-vous me parler un peu de la performance des pôles en général ? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand on parle de performance ?

Personne interrogée (X): La performance des pôles, c'est d'abord, pour moi, leur production en termes de création d'activités, sur une filière donnée et liée à l'innovation. Quand je dis création d'activité, c'est permettre à nos entreprises de se démarquer de la concurrence en étant compétitives et puis c'est de créer des emplois. Je pense qu'un pôle qui a une bonne production, c'est un pôle qui est capable, sur une filière donnée, de faire émerger des projets innovants, d'accompagner ces projets innovants, de contribuer à la création de start-ups, de contribuer au développement d'activités d'entreprises et in fine, c'est donc de créer des emplois. Pour moi, c'est le principal moteur d'un pôle de compétitivité. Sa mission première, c'est celle-là.

ASL : Diriez-vous qu'il existe une ou plusieurs performances ?

X : Il doit y en avoir plusieurs, mais, pour moi, un pôle qui a réussi à faire ce que j'ai dit avant est pour moi sur la bonne trajectoire, il a atteint son objectif principal et



après, il y a d'autres performances qui concourent à cet objectif premier. Cela peut être une performance en termes d'accès au financement des entreprises, ça y participe, cela peut être une performance liée à la formation professionnelle de salariés en entreprise, ça peut être une performance liée aux partenariats collaboratifs au niveau d'un territoire (quand je dis territoire, c'est région), au niveau national, les partenariats à l'international. En fait, il doit permettre à une filière de se développer grâce à l'innovation. On crée de la richesse et puis après, il y a différents faisceaux d'actions qui doivent contribuer directement à l'atteinte de cet objectif principal.

ASL : La performance est-elle évaluée au sein de votre pôle ?

X : Oui, tout à fait, on a un certain nombre d'indicateurs. Il y a des indicateurs qui sont des figures imposées, c'est-à-dire on sort d'une évaluation des pôles de compétitivité par l'État, le pôle a été reconduit dans son label de pôle de compétitivité et il a été jugé comme pôle performant. Donc l'évaluateur va renseigner un certain nombre d'indicateurs demandés par la DGCIS à Paris, donc maintenant le Ministère du redressement productif. En interne, pour le pilotage de notre action, on se crée nous-mêmes un certain nombre d'indicateurs. Voilà.

ASL : Quels sont-ils ?

X : Il y a la volumétrie projets, qui est importante, le nombre de projets labellisés, mais aussi, le nombre de projets financés. Cela, ce sont des indicateurs qui sont tout particulièrement regardés et avec, sur l'activité projets, un indicateur qui est en particulier regardé par la DGCIS, qui est le FUI, mais à côté du FUI, on va avoir des projets qui vont adresser des financements plutôt régionaux, des financements OSEO, voire d'autres types de financements, comme l'ADEME, cela dépend de la nature du projet ou de sa finalité.

ASL : Donc, au sein de votre pôle, la performance est évaluée essentiellement à base d'indicateurs, si je comprends bien ?

X : Pas uniquement, des indicateurs, c'est sûr, vu que le pôle doit renseigner un questionnaire directeur qui, sauf erreur de ma part, une fois qu'on l'avait complété — on a pris soin de répondre à la totalité du questionnaire — cela représentait quelque 150 pages, c'est donc énorme. Dedans, vous avez des indicateurs, mais de différentes natures, sur le volet plus recherche, le nombre de publications, le nombre de brevets, le nombre de collaborations qui ont pu être établies, l'action à l'international, l'activité de projets bien évidemment. C'est vraiment la production du pôle, mais après, il y a la stratégie mise en place par le pôle et révisée, il y a l'organisation, le management donc vous voyez, des grands chapitres finalement, qui permettent à une structure comme la nôtre de fonctionner en étant organisée et après, c'est le pilotage de son action au service de la compétitivité de ses entreprises, au service de l'attractivité de notre territoire, du développement économique de ce territoire.

ASL : Pourquoi, au fond, avoir mis en place cette évaluation de la performance ?

X : C'est indispensable de pouvoir évaluer son travail. Cela me semble aujourd'hui incontournable. Permettre à un tiers de venir évaluer et porter une appréciation sur un travail réalisé, ça me semble indispensable de façon à savoir si notre action s'inscrit dans la mission qui nous a été confiée. Et puis en s'évaluant, ça permet de corriger un certain nombre de choses et de travailler dans un processus d'amélioration.

ASL : Diriez-vous que vous évaluez la performance au sein de votre pôle pour qui, pour quel type d'acteur ?

X : On évalue la performance d'abord pour ceux qui accompagnent la politique des pôles de compétitivité, qui pilotent la politique des pôles de compétitivité, c'est-à-dire l'État qui, pour stimuler la compétitivité, a imaginé le concept des pôles, a donc consacré une enveloppe budgétaire non négligeable. Donc on reçoit une subvention de l'État, on en reçoit également une de la région, c'est d'abord de permettre à ceux qui subventionnent le pôle de porter un jugement « oui, on a bien fait de soutenir tel pôle ». Il y a ça et vers nos adhérents aussi, bien évidemment : être capable sur la base d'indicateurs clairs de leur expliquer qu'ils ont bien fait d'adhérer à un pôle de



compétitivité parce que cela permet effectivement d'améliorer leur performance à elles aussi, ces entreprises ou à eux aussi, ces laboratoires. Pour moi, ce sont les principaux intéressés.

ASL : Diriez-vous que le suivi de la performance est plutôt ponctuel ou plutôt continu ? À quelle périodicité se fait-il ?

X : C'est régulier, la majorité des pôles de compétitivité ont une gouvernance de type association à but non commercial, donc une association, sa vie est rythmée par des rendez-vous réguliers, des réunions de Bureau et on rend compte au Conseil d'Administration, on rend compte en Assemblée générale à tous les adhérents, ce qui est là l'occasion de faire un point sur la production du pôle sur une période de référence écoulée et de se projeter sur l'avenir en disant « voilà ce qu'on envisage de faire pour la suite ». Donc on a une évaluation interne au pôle au travers de ces rendez-vous statutaires que je viens de citer. Et puis, en travail de terrain (je ne vais pas dire de tous les jours), on a le souci de tenir à jour, en particulier, une base de données Projets parce que je rappelle que la mission principale des pôles, normalement, c'est ce qu'on appelle l'usine à projets ; cela peut changer légèrement, c'est ce qu'on appelle l'usine de croissance. Nous, au niveau d'un pôle, il faut qu'on assure une bonne traçabilité sur toute notre activité « projet » : les typologies, les partenaires, les financements, savoir ce qui a été labellisé uniquement, ce qui a été labellisé et financé, les retombées liées au projet financé donc l'impact socio-économique, l'impact scientifique. Donc voilà, ça c'est un travail de terrain, c'est un travail régulier et après, il y a l'évaluation par les pouvoirs publics. Là, jusqu'à présent, l'évaluation avait lieu tous les trois ans par l'État. Au niveau des régions, on n'a pas vraiment d'évaluation, vu que toute la politique des pôles de compétitivité, c'est l'État qui la pilote. On attend de voir ce qu'il y aura dans la troisième phase [R3] avec la nouvelle équipe gouvernementale en place, où on entend dire qu'on devrait amplifier encore une politique de décentralisation, donc est-ce que cela va effectivement se traduire par des faits au niveau des pôles de compétitivité ? Aujourd'hui, c'est Bercy qui gère les pôles de compétitivité, c'est encore une fois la DGCIS, mais demain, est-ce que cela sera toujours pareil ? On ne sait pas. Voilà, les

grands rendez-vous qui nous permettent d'évaluer soit en interne du pôle, notre travail, de tracer et d'évaluer notre travail et puis ensuite, au niveau des pouvoirs publics. Il y a aussi lors de l'évaluation [2012] une appréciation qui est faite par les adhérents eux-mêmes parce qu'il y a un questionnaire qui est envoyé aux adhérents.

ASL : Avec quelle périodicité est-ce ?

X : Trois ans.

ASL : Était-ce en marge de l'évaluation faite par les cabinets de conseil ?

X : Non, c'était compris dedans, c'est-à-dire que le cabinet missionné par l'État pour mener cette évaluation envoyait un questionnaire à la direction du pôle et un questionnaire aux adhérents.

ASL : Vous avez dit, par exemple, que le suivi de la performance se faisait aussi via les réunions de l'Assemblée générale de l'association, à quelle périodicité celles-ci se déroulent-elles ?

X : Une fois par an. Les Conseils d'Administration, c'est deux fois par an, un par semestre ; les réunions de bureau qui sont des réunions qui permettent de piloter l'action du pôle, chez nous, la moyenne, c'est un bureau tous les mois et demi.

ASL : Pourriez-vous me décrire le processus qui a été mis en œuvre pour créer les indicateurs de performance dont vous m'avez parlé tout à l'heure, ceux qui sont internes au pôle ?

X : Je ne sais pas si on peut parler de processus, c'est d'avoir un tableau de bord sur les principaux axes d'activités d'un pôle. On n'a pas décliné ça. Pour moi, processus, ça fait tout de suite écho à l'assurance qualité. On n'a pas décliné cela en processus, on a mis en place un règlement pour la labellisation des projets — il pourrait être assimilable à un processus —, mais c'est un règlement avec une méthodologie, avec



des outils pour dérouler sur la labellisation d'un projet et au-delà, c'est-à-dire suivre ensuite le projet labellisé, suivre le montage du dossier, suivre le montage du financement, suivre les retombées via un projet financé. On a effectivement structuré davantage depuis ces deux dernières années, ou un an et demi, un processus comme celui-là, mais après, on s'est fait une base de données qui tâche de correspondre, en cohérence avec les principaux indicateurs qui intéressent la DGCIS.

ASL : Si vous deviez me décrire comment vous avez choisi les indicateurs de performance...

X : Les indicateurs de performance, on les a choisis sur la base de l'intérêt d'abord des pouvoirs publics, qu'est-ce que les pouvoirs publics regardent en particulier dans la production ou l'action et la production des pôles de compétitivité, on a tout particulièrement regardé cela et on a fait en sorte d'être cohérents avec ça. On essaie même d'anticiper parce qu'à la dernière évaluation, on voit qu'il y a beaucoup plus d'indicateurs, de questions nouvelles qui se traduisent en indicateurs qui nous ont été demandées par rapport à l'évaluation précédente, que je n'ai pas connue, mais qui était beaucoup plus « soft ». On sent, et c'est bien normal quand on voit la conjoncture économique déprimée de ces cinq dernières années, que l'activité économique, avec la création de richesses et d'emplois est une préoccupation primordiale pour les pouvoirs publics. Donc tous les indicateurs qui permettent de renseigner sur ce point-là sont regardés en priorité donc, nous, on tâche d'anticiper même parce qu'on se doute que, dans la prochaine R3 des pôles, ils vont demander encore plus d'informations probablement sur l'activité du pôle qui a concouru à créer des boîtes nouvelles, qui ont créé combien d'emplois, quels types d'emplois, la pérennité de ces emplois, la nature de ces emplois. On voit bien que c'est surtout ça qui intéresse aujourd'hui les pouvoirs publics, c'est principalement ça. Maintenant qu'on ait une capacité à accompagner nos entreprises à l'international pour leur faciliter l'accès à de nouvelles parts de marché, qui participent directement à leur développement de business et donc d'activité et d'emploi, c'est un point aussi très important : la capacité des pôles de compétitivité à faire de l'interfiliaire au niveau

national, de l'interclustering au niveau international, et européen pour commencer, c'est très important également.

ASL : Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles dans cette réalisation des indicateurs, plus précisément dans la création des indicateurs ?

X : Non, dans la création d'indicateurs, non. Dans le fait de renseigner les indicateurs, oui parce que ce n'est pas toujours très clair. Je vais d'ailleurs appeler mon collègue, [...Y...] qui dirige toute l'activité projet du pôle, il est juste à côté, il va peut-être pouvoir compléter mon propos. Comme c'est lui qui est sur le terrain encore plus que moi, au plus près des acteurs, qui travaille à l'émergence de projets nouveaux, qui les accompagne dans le montage des dossiers, dans le montage des consortiums, dans le montage financier du projet, il pourra compléter certainement mon propos.

Je suis avec Anne-Sophie Lallemand qui m'avait, à l'occasion d'une participation à une réunion organisée par l'Observatoire des pôles de compétitivité (elle est de l'université Paris II) et demandé s'il était possible de participer à une étude que vous menez, n'est-ce pas ?

ASL : Oui, c'est cela.

X : Dans le cadre d'un doctorat et donc elle a besoin d'un témoignage de plusieurs pôles, dont le pôle de compétitivité [...Z...]. On était donc sur la performance des pôles, comment pouvoir évaluer cette performance, on est rentré rapidement dans la notion d'indicateurs et je vais lui laisser renouveler la dernière question, je lui ai répondu, mais je pense que tu auras des compléments à lui apporter sur l'activité projets.

ASL : Bonjour Monsieur, je m'intéresse au suivi de la performance par les pôles et je voulais donc savoir quel était, pour vous, le suivi qui est effectué au sein du pôle, si vous pouviez un peu me décrire comment les indicateurs ont été créés, combien de



temps ça a pris, qui les a créés, ou toute autre information qui vous parait significative dans le contexte.

Y : Je vais faire un discours qui n'est pas forcément complètement la réalité parce que comme [...X...], on est arrivé il y a un an et demi, ce qui fait que je n'ai pas toute l'histoire du pôle dans le détail. Néanmoins, de ce que j'ai compris, ce que je vais vous dire, c'est forcément sur la partie projets parce qu'on a une base de données. Très clairement, les indicateurs qui sont renseignés dans cette base de données, il y en a tout un tas, sur les projets, on met tout, on met les porteurs, quelle est leur forme (est-ce que c'est des laboratoires, des entreprises), leur taille, les budgets des projets en demande de financements, les budgets totaux, quels sont les appels à projets sur lesquels ils se positionnent, est-ce qu'ils ont reçu un financement, est-ce qu'ils sont en co-labellisation etc. Ce sont des choses très classiques et derrière, on a un volet indicateur qui est très lié à deux choses : au contrat de performance que le pôle a signé avec l'État et les collectivités territoriales en 2008, la dernière version, d'une part et, d'autre part, les indicateurs qui sont dans cette base aujourd'hui sont liés essentiellement aux indicateurs que l'État, la DGCIS, nous demande chaque année. Chaque année, on a un petit échange (ce n'est pas une évaluation) avec la DGCIS qui nous demande l'état de fonctionnement du pôle. On lui a donné, par exemple, le nombre de salons que nous avons faits, de rencontres, de rendez-vous, etc. et évidemment, il y a un volet projets dans ces questions qui est assez important, et ce que l'on fait, c'est qu'on renseigne les indicateurs qui nous sont demandés, on a donc fait en sorte que notre base soit concordante avec ces indicateurs. Donc ça va être effectivement : est-ce qu'il y a des partenaires étrangers, est-ce que finalement il y a eu des publications sur le projet, est-ce qu'il y a eu des brevets, ce genre de choses.

Il y a deux choses que je voudrais dire pour vous répondre en fait, la première, c'est qu'il y a une partie d'informations sur le projet qu'on a au départ avec un certain nombre d'éléments que j'ai cités et ensuite, il y a un certain nombre d'éléments que l'on a lorsque le projet est en cours ou lorsqu'il est terminé et là, on revient au suivi. Je vous avoue que le suivi, c'est quand même quelque chose de très compliqué à obtenir parce que le pôle, sa prérogative est sur le fait d'octroyer un label, par contre, malheureusement, pour nous, on n'a pas de bras de levier comme peuvent l'avoir les

financeurs qui, par exemple, ne donnent que des pourcentages du financement sur des étapes et à la fin, donnent le solde du financement, mais, par exemple, sous couvert d'avoir un compte-rendu général du projet ou d'éléments factuels sur les développements, etc. Et il y a une présentation parfois. Donc là, ils ont un bras de levier, eux, pour imposer aux porteurs de donner quand même un état des lieux assez réaliste du projet. Nous, autant on intervient sur la phase amont de labellisation, donc avant que le projet ne soit présenté aux financeurs, par contre, on ne fait pas partie de cette phase-là à la fin donc on n'a, nous, aucun moyen d'imposer aux gens, on leur demande. Ceux qui veulent bien, il y en a beaucoup je vous rassure, mais on n'est pas en position de pouvoir l'exiger donc ça reste un exercice difficile, c'est vrai pour nous et de ce que j'ai compris de l'évaluation et des choses qu'on fait d'autres pôles, c'est vrai pour les autres pôles, d'un point de vue général. Donc ça, c'est la première chose.

La deuxième chose, pour répondre à votre question sur les indicateurs, il se trouve que malheureusement pour nous, on a été assez déçus par ça, les indicateurs qui ont été demandés pour l'évaluation nationale étaient différents, pas tous, mais un certain nombre, de ceux qu'on nous demandait chaque année. La DGCIS, chaque année, nous demande des choses et pour l'évaluation générale, qui passe toujours par la DGCIS, là, on est passé à un autre mode, je ne sais pas pourquoi, où ils nous ont posé des questions beaucoup plus complexes où, là effectivement, on a eu des questions du type le nombre de brevets déposés avec des partenaires étrangers auparavant, c'est quand même très compliqué à avoir une publication de ce type, après les brevets qu'on appelle « triadiques », brevets qui ont été déposés sur les trois continents donc Japon, États-Unis, Europe. Savoir qu'on a un brevet, c'est bien, mais savoir qu'il a été étendu à ces trois régions, là, c'est carrément mission impossible. Ça c'est un exemple, mais il y en a eu plein comme ça en fait. Des choses que non seulement on ne renseignait pas dans notre base, mais qu'on n'avait jamais véritablement demandées à nos membres. Donc, le regret, c'est que l'État, pour l'évaluation nationale, a mis en place un serveur informatique, très bien fait où on pouvait tout mettre en ligne pour renseigner ces fameux nouveaux indicateurs, mon regret, c'est qu'ils n'aient pas mis en place ce service informatique en 2008 parce qu'on aurait pu



le remplir chaque année et à ce moment-là, les indicateurs qu'on donne chaque année, qu'on est obligé de mettre dans un format, etc., on aurait pu le faire en ligne tout de suite et pour l'évaluation, ils n'avaient plus qu'à faire des statistiques et à rassembler tout et c'était bon. Mais là, le problème, c'est qu'on a vécu pendant 4 ans sur des indicateurs qui étaient en nombre restreint, liés à notre contrat de performance comme je l'ai dit, qu'on renseignait dans nos bases et ça allait très bien. Et pour l'évaluation nationale, c'était beaucoup plus compliqué donc je ne vous cache pas que pour nous, comme pour d'autres pôles, on a dû par moment mettre des valeurs réalistes, mais qu'on a évaluées, qu'on n'avait pas forcément de manière factuelle.

ASL : Merci beaucoup.

Y : Je vous en prie, j'espère que cela répond à vos questions, mais c'est ce que je pouvais vous dire aujourd'hui, c'est comme cela qu'on travaille.

ASL : Une dernière petite question, complétez-vous les indicateurs, donc vous m'avez dit que vous suiviez essentiellement les indicateurs qui vous étaient demandés par DGCIS, par des indicateurs qui vous intéresseraient vous personnellement en tant que membre de la gouvernance ?

X : C'est une bonne question ! Aujourd'hui, déjà, je crois ne pas me tromper en disant qu'on a quand même déjà du mal à remplir ceux qu'on nous demande, très honnêtement, pour toutes les raisons que j'ai évoquées. Si on avait comme pour la labellisation, un poids dans ce processus du montage du projet jusqu'à ce qu'il soit déposé (on a quand même un poids un moment dans ce processus de labellisation, on peut « imposer » entre guillemets des choses, ou ne serait-ce que les orienter), c'est vrai que si sur le suivi, on avait le même poids, c'est-à-dire qu'on pourrait être associé aux financeurs, ce serait l'ANR, ce serait la région, pour le FUI, ce serait le Ministère de tutelle par exemple, si on avait une convention entre nous en disant « pour les projets que vous avez labellisés, on ne financera la dernière partie du projet que si vous avez eu, comme nous, financeur, un état des lieux du projet avec des indicateurs que vous, vous devez obtenir », cela serait super. Aujourd'hui, j'avoue

qu'on a du mal à rassembler ce qu'on est censé avoir, cela prend quand même du temps, de là à dire qu'on en a qui nous sont propres, qu'on regarde, là comme ça, je ne sais pas vous répondre, j'aurais tendance à penser que non, mais je ne sais pas véritablement vous répondre comme cela. Je ne crois pas, est-ce que dans ce que vous étudiez, il y a des pôles qui font ce genre de choses ?

ASL : Oui, il y en a quelques-uns qui ont défini des indicateurs pour eux, mais après, ce n'est pas forcément sur les projets en eux-mêmes, ça dépend.

Y : Je vois. Comme cela, je ne sais pas, est-ce que [...], tu vois des choses comme informations qui ne sont pas des indicateurs demandés par la DGCIS, mais qu'on garde pour nous ? Y a-t-il des choses qui te viennent à l'esprit ? Il y en a peut-être.

X : C'est marrant parce que quand vous posez cette question, vous me rappelez, il n'y a pas très longtemps, j'avais oublié cela, il a fallu renseigner les indicateurs à fournir chaque année à la DGCIS et il y a une dernière rubrique qui est, je ne sais plus comment c'est intitulé, indicateurs, informations [indicateurs spécifiques], où on a réfléchi et on n'a rien trouvé. Je suis désolé mais malheureusement, on n'a pas beaucoup d'originalité à vous donner là-dessus. Cela veut peut-être dire que finalement, on n'est pas trop mal organisé en interne pour définir quels sont les indicateurs de pertinence pour l'évaluation de l'activité du pôle. Maintenant, je ne suis pas sûr d'avoir raison en disant cela.

ASL : Finalement, qui assure le suivi aujourd'hui, tous les jours, des indicateurs que vous suivez ?

X : C'est [...], qui vous a parlé juste avant.

ASL : A combien d'ETP par an évaluez-vous le travail, si vous deviez donner une estimation ?



X : La question est pernicieuse, est-ce que c'est le moment où on va rendre les indicateurs à l'État, il faut rassembler, les mettre en forme, cela prend un certain temps, mais ce n'est pas si grand. Mais mettre à jour la base de données globale qu'on a, c'est aussi du suivi sur ce que l'on fait, là, ce n'est pas pareil. Si c'est globalement, après, qu'on soit bien d'accord, le suivi, je vois deux stades : le suivi dans le montage des projets au moment où ils sont en préparation, où là effectivement, on a mis en place une méthodologie d'accompagnement des projets et puis, on a mis en place un outil qui vient de l'industrie qui s'appelle les *scorecard* pour en fait assurer le suivi de pleins de projets en parallèle sur un calendrier avec les moments-clés, où est-ce qu'on en est, est-ce qu'on est en retard ou pas, etc., il y a tout ce suivi-là qui est mis à jour tous les mois, régulièrement, comme cela on est capable de donner assez vite des informations si on a besoin de donner l'information à quelqu'un et de dire « voilà, on a tant de projets en gestation, ils sont à tel degré d'avancement, on pense en emmener tant au comité de labellisation prochain, qui sont déposés à tel AP », etc. Donc, cela, c'est un travail qui effectivement est assez important. Après, le renseignement de la base, lui, est plus sur des moments où c'est des pics intenses, mais des pics dans l'année, c'est moins continu, c'est plus discontinu, mais quand on le fait, cela peut prendre pas mal de temps. Donc après, pour répondre à votre question d'une manière générale pour tout ça, en ETP par an, c'est entre 0.25 et 0.5 ETP, quelque chose comme ça. A priori, je pense que je passe entre $\frac{1}{4}$ et la moitié de mon temps pour tous ces aspects aujourd'hui. Le reste du temps, c'est effectivement aller voir les gens et travailler ensemble sur les projets d'une manière concrète en sachant qu'après, évidemment, il y a tout un aspect de statistique qu'on fait autour des projets, mise en forme globale pour donner une vision générale à la gouvernance à la fois du pôle et aux institutionnels de manière générale, tout cela je le mets dedans bien sûr.

ASL : Justement, votre évaluation de la performance est-elle diffusée, si oui, à qui ?

X : La performance, je vous dis, elle va d'abord vers ceux qui nous financent parce que malheureusement, au moment où je vous parle, les pôles de compétitivité sont encore très dépendants du financement public, *trop* dépendant ! Il faudra que sans

tarder, on arrive à satisfaire l'exigence de 50 % minimum d'autofinancement. Mais aujourd'hui, les pôles de compétitivité sont financés principalement par les pouvoirs publics. Donc c'est d'abord vers eux que les résultats de cette évaluation vont et également, vers nos adhérents pour leur montrer que le pôle est dans l'action et que le pôle est performant, c'est quand même une source de satisfaction pour les adhérents, c'est un élément positif pour les inciter à rester fidèles en tant qu'adhérents, c'est très important et c'est important pour eux de se dire « grâce à l'action du pôle, j'ai des opportunités à saisir, je peux participer à un projet, je peux être aidé pour une levée de fonds, je peux être aidé pour me projeter à l'international, je peux être aidé pour avoir une bonne veille technologique, je peux être aidé pour avoir un bilan RH de mon entreprise, etc. » donc nous, on est là pour cela. C'est principalement vers nos financeurs et nos adhérents.

ASL : Cette évaluation vous semble-t-elle satisfaisante ? Est-ce qu'elle vous convient ?

Y : Je suis absolument pour une évaluation. Je crois que, comme je le disais, c'est indispensable si on veut apprécier que notre action est bonne ou pas, il faut qu'on puisse avoir une évaluation pour savoir si on doit corriger des choses ou pas, c'est clair.

X : Je suis absolument d'accord avec [...] sur cette partie, c'est évident que c'est important parce qu'il faut savoir rectifier le tir quand on ne va pas dans la bonne direction, il y a des tas de choses à regarder, à affiner, à améliorer ; je pense que l'amélioration continue, on la voit dans la qualité dans toutes les entreprises et c'est normal que les pôles soient logés à la même enseigne. Le regret que j'ai, c'est celui que je vous évoquais tout à l'heure, c'est que l'évaluation qu'on a vécue il y a quelques mois, en fait, a été extrêmement chronophage parce qu'on nous a demandé beaucoup de choses notamment des indicateurs que nous n'avions jamais véritablement remplis jusque-là, c'est très compliqué de faire de l'archéologie et d'aller demander à des gens « tiens, au fait, le projet que tu as fait il y a quatre ans, finalement, tu peux me dire cela ou cela », et le regret, c'est que finalement la DGCIS



a payé un cabinet pour mettre en place un outil, un service informatisé à distance, un serveur Web dédié, qui était finalement somme toute bien fait et qui a permis de renseigner tout on-line, ce qui était intéressant, mais je regrette qu'une fois de plus — c'est valable pour cela, mais aussi, je trouve, pour beaucoup de choses en France — on a beaucoup de mal à anticiper cela, on fait toujours les choses un peu dans l'urgence et c'est très dommage qu'on n'ait pas eu un outil comme celui-là à disposition dès la fin de R1 pour R2 finalement et que si on l'avait fait vivre pendant les quatre ans, le résultat de l'évaluation était simple à faire et ceux qui la passaient auraient pu se concentrer plus sur le message à faire passer, sur l'ambition du pôle par exemple pour l'R3 et moins faire du travail de collecte. C'est vraiment des choses compliquées à faire qui nous ont pris, à nous qui sommes une petite équipe, un temps que je trouve beaucoup trop important. Donc, sur le principe oui, il faut une évaluation, je trouve que sur le format, il faut vraiment qu'il y ait une amélioration. En plus, on n'est pas tous égaux, il y a des pôles qui sont très bien garnis et nous, qui sommes petits (en équipe), les moyens que les gens ont pu mettre en place et notamment humains, mais même au niveau des moyens informatisés qu'ils avaient déjà mis en place pour telle raison, parce qu'ils sont liés à des grands groupes ou qu'ils ont un personnel important, de fait, le renseignement des indicateurs a été plus ou moins bien vécu en fonction des typologies des pôles. Pour nous, on ne l'a pas si mal vécu, mais je trouve que pour une évaluation qui est censée être le rassemblement des éléments de quatre ans ou chaque année (on donne des indicateurs à la DGCIS) et je pensais que ce serait beaucoup plus simple à faire et en fait, cela a été quand même un énorme travail et je trouve que c'est dommage, mais sur le fond, je suis entièrement d'accord avec [...], il faut qu'on soit évalués, c'est logique, mais alors complètement.

ASL : Quels ont été les effets de ces évaluations sur votre pôle, sur la façon dont vous le gouvernez ? Cela a-t-il modifié votre façon de voir ?

X : Une évaluation... très concrètement... ça se traduit par une note, on est en France, on est quand même dans la culture de la *note* donc ça nous permet de nous situer par rapport aux autres, bon, OK. Et c'est accompagné de recommandations. Donc

inévitablement, on regarde ces recommandations, on en discute en réunion de Bureau et ça nous amène à corriger un certain nombre de choses.

ASL : Par exemple, qu'avez-vous été amené à modifier, si on devait voir ça concrètement ?

X : Nous, concrètement, et je prends cet exemple-là parce qu'une fois encore, c'est une mission régaliennne pour un pôle de compétitivité, la mission d'usine à projets, on sait qu'on doit s'améliorer en particulier sur les projets FUI. C'est un guichet très important pour les pôles de compétitivité et en particulier, pour l'État. Donc le guichet FUI, on n'a pas été assez performant, les choses sont en train de changer et je pense qu'il y a eu un rebond en 2011, mais l'évaluation nous permet, on s'en doutait, mais là on a la confirmation qu'à l'avenir, il faut qu'on ait une organisation permettant de dégager davantage de temps à la recherche de projets susceptibles d'adresser un financement type FUI. Et c'est grâce à une évaluation qu'on peut apprendre et donc, mettre en place des dispositions pour s'améliorer.

ASL : Les différents acteurs de votre pôle ont-ils les mêmes attentes concernant le pôle ?

X : J'ai juste une remarque à faire sur les FUI, je vous répondrais après. Je pense qu'en fait, l'évaluation n'a pas permis véritablement de mettre en avant le fait qu'il y avait eu un moment de flottement dans le FUI, enfin c'est évident sur les statistiques, par contre, le regard de l'évaluation et le regard national ont plutôt montré à quel point c'était critique. Je dirais que ce n'est tant sur le constat, c'est plutôt sur la conséquence que cela amène et finalement, on ne mesurait peut-être pas assez la crédibilité et finalement, cette évaluation a permis de montrer à quel point ça l'était ce qui veut dire que de fait, on est obligés de mettre en regard de ça un plan d'action et des mesures à mettre en place pour justement corriger ça, parce que c'est assez critique à ce moment-là.



X : Les membres n'ont pas du tout les mêmes attentes que nous. Il faut bien voir qu'un pôle comme le nôtre en plus, il est sur une [...]. On est un pôle [...], mais avec une spécialité dans la [...], donc on a principalement des TPE/PME et ces petites sociétés qui ont peu de salariés, le temps pour elles est extrêmement important, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas trop consacrer de temps à une implication dans le fonctionnement du pôle, dans l'action du pôle, donc eux, leurs principales préoccupations sont : 1. de trouver des marchés, 2. de continuer à être compétitifs et donc à pouvoir participer à des projets et 3. trouver des financements, c'est principalement ça. Eux, c'est trouver des marchés avec les produits qu'ils peuvent vendre, pouvoir trouver du financement pour se développer et s'ils peuvent, effectivement, être dans un projet lié à l'innovation, tant mieux. Donc ce n'est pas tellement les mêmes attentes.

ASL : Comment faites-vous pour concilier les attentes à la fois des membres, mais je pense aussi aux financeurs par exemple, et puis les vôtres ?

X : En général, c'est d'aller vers eux. Déjà, en général, pour fonctionner, on va vers eux, ce n'est pas eux qui viennent, ce n'est pas du tout équilibré, le pôle dépense beaucoup plus d'énergie pour aller vers ses adhérents que l'inverse. Donc on va vers eux, on les écoute, on essaie de voir s'il y a des opportunités de projets, on va vers eux pour les informer qu'il y a la nouvelle convention d'affaires qui va voir le jour donc ils peuvent déposer des dossiers pour obtenir du financement, on organise des rendez-vous du pôle de compétitivité, ça peut être des journées thématiques, ça peut être ce qu'on appelle [...] où, à cette occasion, on a dit convivialité, il y a un buffet et on intéresse le rendez-vous par des conférences sur des sujets qui sont indispensables dans la vie d'une entreprise, on est bien dans notre rôle qui consiste à animer un écosystème.

ASL : Sentez-vous des obligations envers vos membres ?

X : Bah, pfff... je ne sais pas si ce sont des obligations, mais, à partir du moment où une société adhère, on a des devoirs vis-à-vis d'elle.

ASL : Lesquels ?

X : On a des devoirs en les contactant pour les raisons que j'ai évoquées, leur envoyer de l'information, les convier aux grands rendez-vous statutaires d'une association comme la nôtre, les tenir informés de la vie du pôle. On a donc une newsletter qu'on envoie à tous nos adhérents, on doit aller vers eux pour leur donner de l'information, on doit aller vers eux pour les inciter à participer à des projets, c'est clair.

Y : Les devoirs, c'est effectivement d'être à leur service entre guillemets, donc d'écouter leurs doléances quand il y en a, leurs demandes quand il y en a, quand il y a des projets, c'est effectivement les accompagner du mieux que l'on peut, de défendre nos membres et leurs projets auprès des instances quand il le faut aussi, les aider à aller à l'international quand on peut le faire, c'est essayer d'être le maximum à leur service avec quand même une notion, quand on dit des droits ou devoirs, le fait qu'on sait qu'on est dans un écosystème multiple à plein d'entrées différentes que ce soit sur la partie académique, industrie, enseignement, institution, c'est un peu tout ça, le mot-clé qu'on a souvent, on en parlait encore hier avec [...], c'est la déontologie, c'est-à-dire qu'on est aussi tenu aussi au secret et à la confidentialité, au respect des gens et des informations que nous avons, on est aussi dans le respect déontologique du fait de ne pas favoriser l'un plutôt qu'un autre donc dans les droits, on a aussi ça. C'est-à-dire le fait que les gens cotisent au pôle, la moindre des choses, c'est que nous, on doit leur apporter tout ça pour qu'ils aient la confiance complète de l'équipe, qu'ils n'aient pas de retenue dans la discussion qu'on peut avoir.

ASL : Pensez-vous que réciproquement, les membres aient des obligations envers vous ?

X : [Rires] Bonne question, idéalement, je dirais que oui parce que finalement, le service rendu, le service est collectif et ils en bénéficient énormément. Notamment, par exemple, pour citer à l'international, c'est beaucoup de PME ce qui revient à dire qu'on avait une grande majorité de petites sociétés finalement, elles nous disent



toujours « quand on est sous la bannière du pôle, on apparaît plus gros et cela paraît plus sérieux que si on venait tout seul », cela veut bien dire ce que cela veut dire, c'est-à-dire qu'il y a quand même un effet de groupe, un effet d'image qui est renvoyé et qui les sert énormément. Cela, c'est un exemple, il y en a d'autres. De ce point de vue-là, la réciprocité, elle vient de quoi ? C'est le fait que quand on demande à des gens de participer à un certain nombre de choses dans la vie du pôle, par exemple pour l'évaluation, on est content quand les gens sont présents parce qu'on estime que c'est un juste retour de ce que l'ensemble apporte. Je pense au comité de labellisation de projets, je pense au Bureau, à certains Conseils d'administration lorsque les gens sont administrateurs, que les gens s'impliquent. Cela dépend aussi des projets qu'ils ont, on n'est pas toujours mis au courant parce qu'il y a des projets dans lesquels on n'intervient pas, mais c'est plaisant qu'on soit mis au courant. Par exemple sur les projets européens, il n'y a aucune prérogative sur le fait que les pôles puissent mettre un label, il y en a peu qui nous tiennent au courant, cela arrive, on en labellise, mais moins que le nombre réel de projets qui passent, on voudrait bien que les gens nous mettent plus dans la boucle par exemple dans ces cas-là.

Y : Ils ont une obligation qui est claire, c'est de payer leur adhésion, c'est une obligation. Pour être membre du pôle, il faut payer sa cotisation ; après, ils ont des devoirs en termes de confidentialité aussi sur certaines informations. Ça c'est clair. Je ne vois pas d'autres obligations.

X : Ce que je vais vous dire c'est une lapalissade parce que je sais que dans tous les pôles, c'est comme ça et c'est valable dans tous les organismes peu structurés, que ce soient des pôles ou autres, c'est que vous l'avez dit, on a une disparité de membres, donc, de fait, on a une disparité de réactions et de comportements. Une salle de classe avec des élèves, c'est pareil, on a des gens qui sont absents, d'autres on les voit peu, d'autres au contraire qui sont hyperactifs, avec qui on a des échanges très réguliers, d'autres qui vont être intéressés sur des points très précis, avec qui on va avoir des échanges uniquement sur l'international par exemple, d'autres c'est uniquement sur les projets, c'est normal donc effectivement, il faut vivre avec cela. Pour tous les pôles avec qui on en a parlé, c'est un peu le cas, ils nous disent dans le Bureau, le

CA, c'est un peu toujours les mêmes qu'on voit, il y a un noyau dur. C'est partout pareil et nous aussi on le vit donc je dirais heureusement qu'il y a ce noyau dur qui s'impose des devoirs quelque part, mais comme dit [...], ce n'est pas écrit.

ASL : Diriez-vous qu'il existe une sorte de contrat entre vous et vos membres ?

X : C'est un contrat tacite plutôt je dirais. Maintenant, on va essayer d'instituer les choses. C'est-à-dire qu'on va essayer d'imposer que sur certains moments-clés de la vie du pôle dans l'année où des gens auront dit à un moment « oui je suis d'accord pour », cela ne soit pas en l'air, c'est-à-dire qu'ils prennent les choses au sérieux, c'est-à-dire quand on dit qu'on fait quelque chose, on le fait, on ne nous dit pas « je ne peux pas j'ai autre chose ». Même si on sait bien que les gens, surtout les industriels, ont des contraintes très fortes, mais on ne leur impose pas, on ne leur met pas un couteau sous la gorge pour qu'ils le fassent donc quelque part, on va essayer d'imposer maintenant de plus en plus une sorte de Charte de... déontologie [hésite sur le mot], pour dire les gens qui veulent faire partie du pôle, très bien, mais s'ils s'engagent, ils s'engagent.

Y : Oui, c'est vraiment un devoir. Un exemple très concret sur lequel on a échangé en interne du pôle là récemment, c'est le comité de labellisation. C'est une instance-clé pour la mission d'un pôle, la labellisation de projets. Quand on accepte d'être membre du comité de labellisation, on a un devoir de participation, de présence déjà. Bien sûr sauf cas de force majeure, cela va de soi. Donc là, je vois ça comme un devoir au même titre que la confidentialité : on est adhérent d'un pôle, on est dans le Bureau également, on a un devoir de confidentialité quand on reçoit certaines informations. C'est très important.

Je suis désolé, on a un rendez-vous extrêmement important, on n'est pas en retard, mais on va devoir partir dans quelques minutes donc j'espère qu'on touche bientôt à la fin.

ASL : Oui, je voulais juste vous demander quelles sont vos fonctions et votre rôle précis au sein du pôle ?

X : Moi, [...], je suis le délégué général du pôle donc le directeur du pôle et [...] est le responsable de toute l'activité projet du pôle, c'est lui qui supervise toute l'activité projets du pôle, tous DAS confondus. Les pôles de compétitivité, en général, organisent leur activité au travers de ce qu'on appelle DAS pour Domaines d'Activités Stratégiques donc [...] couvre toute l'activité projets des 4 DAS que l'on a.

ASL : Si vous deviez donner un conseil à un pôle qui n'a pas de suivi de la performance, que lui donneriez-vous comme conseil ?

X : Un pôle qui n'a pas de suivi de performance, je lui conseillerais de rapidement définir des indicateurs pertinents pour évaluer son action et d'en faire une data-base, une base de données, à renseigner périodiquement.

ASL : Vous avez parlé du tableau de bord que vous avez en interne, éventuellement, serait-il possible de me l'envoyer, sous respect de la confidentialité, etc., pour que je puisse un peu voir comment il est construit ?

X : Il faut qu'on vérifie d'abord si on peut vous l'envoyer tel que parce que comme c'est un document qui a été élaboré en cohérence avec les grandes attentes des Pouvoirs publics principalement, je voudrais m'assurer qu'on ne viole pas la confidentialité. Si on peut vous l'envoyer, il n'y a pas de soucis, on le fera, j'ai votre adresse email.

T : Juste pour la question précédente, ce que je conseillerais, c'est ce qu'on a fait d'ailleurs avec [...] quand on est arrivé, je pense que dans la vie, on est efficace quand on ne revend pas l'eau chaude. Donc le conseil que je donnerais au pôle, c'est que la première chose à faire, c'est de faire du benchmark et de contacter d'autres pôles de compétitivité et discuter avec eux et voir les outils qu'ils ont mis en place, comment ils se sont organisés, les processus, etc.

X : Ca, c'est une façon de faire, mais l'objectif, c'était d'avoir une base de données, on peut faire effectivement faire de l'interpôle comme le suggère [...], on peut aussi se faire accompagner par un cabinet spécialisé qui vous fait votre data-base, etc., mais l'objectif, c'est de mettre en place un tableau de bord avec des indicateurs pertinents.

ASL : Je pense par exemple au Benchmarking, avez-vous contacté d'autres pôles ?

X : Oui, on a contacté les autres pôles qui étaient dans notre domaine et après, les pôles mondiaux.

ASL : Éventuellement, pourriez-vous me donner des contacts dans ces pôles ?

X : Oui, on a contacté [...]. On pourra vous donner des informations. Ce que dit [...] est effectivement logique, c'est que le résultat, ce sera le même c'est-à-dire une base de données. Mais quand on a pas mis en place, ce qui est intéressant c'est de savoir et c'est ce qu'on a fait, on voulait savoir comment les autres pôles s'étaient organisés, les processus, et ensuite, les outils, associés à ces processus, c'est un résultat, mais fondamentalement, c'est quels sont les processus, sur quoi ils se basent et finalement est-ce que c'est lié aux contrats de performance ou pas, est-ce qu'ils ont des indicateurs. Je pense que c'est très important parce qu'on se rend compte que chaque pôle est quand même très semblable aux autres et unique à la fois, il est les deux. Et dans son côté unique, il est obligé de s'approprier des choses et de mettre des outils au bon niveau par rapport à ses besoins. Nous, ce qu'on a fait, on ne va pas réinventer l'eau chaude, c'est qu'on a regardé ce qu'ont fait les autres, on pioche les bonnes idées qui nous semblent s'adapter bien à ce que l'on fait, à un moment, on n'a pas la même capacité qu'un pôle mondial par exemple donc il y a des choses qu'on ne peut pas mettre en place, mais on les adapte et par contre, c'est vrai qu'une fois qu'on s'est approprié ça, je pense que c'est le meilleur moyen de travailler de manière efficace.

Annexe 12

Récit phénoménologique

Selon moi, la performance des pôles se traduit avant tout par leur production, notamment en termes de création d'activité, de projets innovants ou encore d'emplois. Ces éléments reflètent la qualité de la gouvernance et le soutien apporté aux membres. Il existe diverses façons de mesurer la performance d'un RTO (par l'évaluation de la formation professionnelle ou les partenariats internationaux par exemple), mais toutes mènent *in fine* à ces deux fondamentaux. D'ailleurs, au sein de notre pôle, on étudie avec attention les indicateurs de performance en général, ceux relatifs aux projets en particulier.

En la matière, nous disposons de deux types d'indicateurs, les indicateurs imposés par l'État, pour l'évaluation périodique des pôles et des indicateurs spécifiques, dont le choix de la définition revient aux pôles eux-mêmes et qui nous servent pour le pilotage. Ces indicateurs décrivent le nombre de projets, de collaborations, de partenariats, en France comme à l'étranger, mais ils permettent également une organisation et une gestion au quotidien, rationnelle et efficiente.

De façon générale, je voudrais ajouter que l'évaluation est non seulement souhaitable, mais indispensable, ne serait-ce que pour corriger diverses erreurs et s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

L'évaluation permet de rendre compte, de façon objective, des résultats obtenus, à la fois en amont, auprès des financeurs et maîtres d'ouvrage de la politique publique, mais également auprès des entreprises membres.

L'évaluation doit être un souci constant et baliser notre activité. On peut évidemment définir certaines périodicités dictées par les réunions officielles (du CA, du bureau ou de l'AG) de nos associations ou encore les grandes évaluations quadriennales rendues obligatoires par les pouvoirs publics, mais notre pôle attache une importance particulière au suivi, au fil de l'eau, des projets. Les projets constituent le nœud gordien de tout pôle et il faut les suivre en temps réel et dans la variété de leurs

déclinaisons (financements, retombées, impact scientifique). Ce travail de terrain gagne assurément à être balisé par des indicateurs précis et documentés. Ils renseignent notre tableau de bord et sont, évidemment, en cohérence avec les indicateurs demandés par la DGCIS. Ils ne sont pas figés une fois pour toutes, mais évoluent, notamment en fonction du contexte économique général et des attentes particulières qu'il implique, en termes de création d'emplois, par exemple. Je souhaite que mon collaborateur, plus spécialement en charge du suivi des projets, vienne corroborer ma vision, en en détaillant éventuellement certains points. Selon ce dernier, l'activité essentielle du pôle gravite autour du suivi de projets, pour lequel un grand nombre d'indicateurs sont documentés, conformément aux exigences des pouvoirs publics en anticipant même - si possible - leurs nouvelles attentes. Il ajoute que ce suivi au fil de l'eau est difficile à obtenir, car les porteurs de projets n'ont pas d'obligation contractuelle de renseigner, en temps réel, ces indicateurs et de les transmettre à la gouvernance du pôle ; la tenue de ces informations reste donc tributaire de leur bon vouloir. De surcroît, et c'est peut-être là un péché de jeunesse des pôles, les indicateurs réclamés annuellement par la DGCIS ne correspondent pas toujours à ceux faisant l'objet des grandes évaluations nationales. Compte-tenu de ces difficultés, le suivi des projets n'est pas toujours documenté par des indicateurs spécifiques émanant directement du pôle. Ces opérations sont chronophages. Le temps dédié à la documentation des indicateurs est globalement estimé à une fourchette comprise entre 0,25 et 0,5 ETP, incluant le suivi des *Balanced Scorecard*. De façon générale, l'évaluation de la performance est adressée prioritairement aux pouvoirs publics (même si le format de cette évaluation reste perfectible) mais également, et j'aimerais insister sur ce point, à nos adhérents, pour faire valoir auprès d'eux la « performance » de leur pôle. Et, pour les adhérents, même si les chiffres restent, bien évidemment, éloquents, la performance est perçue de façon plus globale, en nuancant le chiffre par des « impressions », que nous nous efforçons de rendre les plus positives possibles.

L'évaluation effectuée par les pouvoirs publics est chiffrée, elle attribue une note au pôle. Elle est assortie de recommandations. Ainsi, pour ce qui nous concerne, les projets FUI doivent faire l'objet d'améliorations sensibles, ce à quoi nous nous employons.



Concernant les attentes des membres du pôle, elles se cristallisent autour de trois préoccupations, à savoir trouver des marchés, être compétitifs et trouver les financements que l'innovation suppose. Pour un pôle constitué majoritairement de TPE/PME, les relations entre la gouvernance et les membres sont cependant loin d'être bijectives ! Il s'agit encore actuellement de demandes à sens unique, du pôle vers les membres, d'où l'importance des journées thématiques, des newsletters ou de déjeuners du pôle que nous organisons régulièrement.

Et toutes ces sollicitations doivent, bien évidemment, répondre aux exigences de la déontologie, i.e. essentiellement la confidentialité des informations partagées, afin de gagner et de conserver la confiance des membres, tout en s'enrichissant d'un benchmark intelligemment construit.

Glossaire

Acronymes	Dénominations et définitions	Sources et liens
AII	Agence de l'Innovation Industrielle Créée en 2005 par le Ministère des Finances, l'AII est un établissement public à caractère industriel et commercial. L'AII a été dissoute le 1 ^{er} janvier 2008 pour être intégrée à Oseo.	
Ademe	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie Établissement public à caractère industriel et commercial, l'Ademe a été créée en 1992 et est placée sous la tutelle conjointe des ministères de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.	http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=13089
ANR	Agence Nationale de la Recherche <i>« L'Agence Nationale de la Recherche a pour mission d'augmenter la dynamique du système français de recherche et d'innovation en lui donnant davantage de souplesse. A ce titre, l'ANR doit favoriser l'émergence de nouveaux concepts, accroître les efforts de recherche sur des priorités économiques et sociétales, intensifier les collaborations public-privé et développer les partenariats internationaux. »</i>	http://www.agence-nationale-recherche.fr/missions-et-organisation/missions/
BCG	Boston Consulting Group Cabinet de conseil ayant notamment réalisé l'évaluation des pôles de compétitivité de 2008, en partenariat avec le CM International.	http://www.bcg.com/
CA	Conseil d'Administration	



Acronymes	Dénominations et définitions	Sources et liens
CDC	Caisse des dépôts et consignations Créée en 1816, la Caisse des Dépôts et Consignations est une institution financière publique composée d'un Établissement public (qui regroupe les activités opérationnelles et fonctionnelles du groupe comme la gestion de l'épargne réglementée, des retraites, activités de communication) et de filiales (qui exercent des activités de marché).	http://www.caissedesdepots.fr/le-groupe/qui-sommes-nous.html
CASA	Communauté d'Agglomération de Sophia Antipolis	http://www.agglo-sophia-antipolis.fr/SitePages/Accueil.aspx
CIACT	Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires Nom porté par les CIADT du 14 octobre 2005 au 2 février 2009	
CIADT	Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire Le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire et d'attractivité régionale est présidé par le Premier ministre et décide des orientations de la politique nationale d'aménagement du territoire.	http://www.datar.gouv.fr/ciadt
CIFRE	Conventions Industrielles de Formation par la Recherche « <i>Le dispositif CIFRE permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière pour recruter un jeune doctorant dont les travaux de recherche, encadrés par un laboratoire public de recherche, conduiront à la soutenance d'une thèse.</i> »	http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/les-cifre.html
CIR	Crédit d'Impôt Recherche « <i>Mesure fiscale créée en 1983 [...] le crédit d'impôt recherche a pour but de baisser pour les entreprises le coût de leurs opérations de recherche-développement, [...] afin d'accroître leur compétitivité (article 244 quater B du Code général des impôts).</i> »	http://www.industrie.gouv.fr/enjeux/innovation/credit-impot-recherche.php
CMI	CM International Cabinet de conseil ayant notamment réalisé l'évaluation des pôles de compétitivité de 2008 en partenariat avec le BCG.	http://www.cm-intl.com/10-Home/FR/10-10_Home.asp
CPA	Communauté d'agglomération du Pays d'Aix	http://www.agglo-paysdaix.fr/
CR	Conseil Régional	
DAS	Domaine d'Activité Stratégique Sous-partie de l'organisation reposant sur des ressources ou des savoir-faire communs et à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès	Johnson, Scholes, Whittington, Fréry (2005), <i>Stratégique</i> , 7 ^{ème} Edition, Paris : Pearson Education, 732 p.

Acronymes	Dénominations et définitions	Sources et liens
DATAR	<p>Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale</p> <p>Créée en 1963 et successivement appelée Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) et Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), cette administration au service du Premier Ministre a pour mission de préparer, impulser et coordonner les politiques d'aménagement du territoire menées par l'État. A ce titre, elle assure la préparation des CIADT et a pour objectif le renforcement de l'attractivité des territoires tout en assurant leur cohésion.</p>	<p>http://territoires.gouv.fr/la-datar ; http://www.datar.gouv.fr/qui-sommes-nous</p>
DGCIS	<p>Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services</p> <p><i>« La Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) a été créée par décret le 13 janvier 2009. Placée sous l'autorité du ministre du Redressement productif et du ministre de l'Artisanat, du commerce et du tourisme, la DGCIS a pour mission de développer la compétitivité et la croissance des entreprises de l'industrie et des services. Ceci passe par le développement des nouveaux secteurs, notamment dans les services aux entreprises et à la personne, par le soutien et la diffusion de l'innovation et l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques, dans un objectif de croissance durable et d'emploi. »</i></p>	<p>http://www.dgcis.gouv.fr/la-dgcis/missions</p>
DGE	<p>Direction Générale des Entreprises</p> <p><i>« La DGE réalise la synthèse entre les préoccupations de politique industrielle et les aspects régionaux pris en charge par les Directions régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE). En renforçant les synergies entre les équipes des DRIRE en régions et celles de l'administration centrale, la DGE favorise le développement des entreprises et leur compétitivité, un meilleur suivi des politiques menées au niveau local, la conduite d'actions plus ciblées en cohérence avec les mesures adoptées sur le plan national. »</i></p>	<p>http://www.industrie.gouv.fr/portail/une/dgesom.html</p>
DI	<p>District industriel</p> <p><i>« Entité socio-territoriale qui se caractérise par la présence active d'une communauté humaine et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique. [...]L'activité qui caractérise le district comprend une large gamme d'industries autour de l'industrie dominante. Les relations peuvent être verticales – entre des phases différentes d'un même processus productif ; latérales – entre les mêmes phases de processus de production semblables, diagonales – quand il s'agit d'activités de service aux industries du district. Des emplois sont proposés à tous les segments de la population active. »</i></p>	<p>(Benko, 2001)</p>



Acronymes	Dénominations et définitions	Sources et liens
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Créées en 2010, les DIRECCTE regroupent divers services administratifs : commerce extérieur, tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, industrie, travail et emploi, concurrence et consommation.	http://direccte.gouv.fr/la-direccte-un-interlocuteur-unique-pour-les-entreprises.html
DIACT	Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoire Nom porté par la DATAR de 2005 à 2009.	
Établissement	« <i>L'établissement est une unité de production [de biens ou de services] géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise [ex : un des hôtels d'une chaîne hôtelière]. [...] Il constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie.</i> »	INSEE, 2011 http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/etablissement.htm
ETI	Entreprise(s) de Taille Intermédiaire « <i>Une ETI est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.</i> »	INSEE, 2011 http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise-taille-intermedi.htm
ETP	Equivalent Temps Plein Unité de mesure d'une charge de travail dont l'étalon correspondant à la charge de travail d'un employé à temps plein pendant 1 an (ou de deux salariés à mis-temps, etc.).	
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional Fonds structurel européen qui vise à corriger les déséquilibres régionaux et ainsi à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne. Il finance notamment des aides directes aux investissements réalisés par les entreprises (dont notamment les PME) et des infrastructures. Le FEDER représente plus de 43% du montant investi en France par l'Europe entre 2007 et 2013.	http://www.europe-en-france.gouv.fr/Configuration-Generale-Pages-secondaires/FEDER
FUI	Fonds Unique Interministériel Créé par le CIACT du 6 mars 2006, le FUI (auquel contribuent 6 ministères) participe au financement des projets collaboratifs de R&D des pôles de compétitivité. Sa vocation le pousse plus particulièrement vers les projets de recherche appliqués, à échéance de court à moyen terme.	
France Clusters	L'association France Clusters , qui réunit différents types de RTO français (Systèmes Productifs Locaux, Pôles de compétitivité, Grappes d'Entreprises, Clusters régionaux, ...) a pour vocation de constituer une plateforme d'échanges, d'informations et de formation, mais aussi un relais entre les acteurs de terrain et les pouvoirs publics, que ce soit au niveau régional, national ou encore européen dans le but d'une meilleure reconnaissance des clusters français.	http://www.franceclusters.fr/page-presentation-9.html

Acronymes	Dénominations et définitions	Sources et liens
GE	Grande Entreprise « Une grande entreprise est une entreprise qui a au moins 5000 salariés. Une entreprise qui a moins de 5000 salariés mais plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaire et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une grande entreprise. »	http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/grande-entreprise.htm
GPEC (territoriale et inter-organisationnelles)	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences La GPEC territoriale ou GPEC inter-organisationnelle peut être définie comme « l'ensemble des dispositifs qui, à l'intention de plusieurs entreprises, est mis en œuvre au niveau d'un territoire ou d'un bassin d'emploi pour améliorer la gestion des ressources humaines et plus particulièrement anticiper les changements en matière d'emplois et de compétences »	(Dubrion, 2011, p. 78).
GTI	Groupe de Travail Interministériel Le GTI réunit les ministères et organismes publics impliqués dans le soutien aux pôles. L'animation du GTI est assurée par la DIACT.	
IE	Intelligence Économique L'intelligence économique est « une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes » (Bournois et Romani, 2000). Selon Delbecque (2007), plus encore qu'une démarche, l'IE est « un état d'esprit, une culture ».	(Bournois et Romani, 2000) Delbecque (2007)
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques	http://www.insee.fr/fr/
IPER	Innovation dans les processus d'entreprises par la RFID L'IPER ou l'« IPER-SMSC » est un appel à projet du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi dédié aux technologies sans contacts (comme le RFID) et leurs applications, notamment en terme de services innovants.	http://www.telecom.gov.fr/rubriques-menu/soutiens-financements/programmes-nationaux/appel-projets-iper-smsc-2010/428.html
KIBS	Knowledge Intensive Business Service Dénomination qui regroupe les entreprises de services ou de conseils dans des domaines variés (juridique, comptabilité, management, etc.)	Smedlund et Toivonen, 2007



Acronymes	Dénominations et définitions	Sources et liens
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finance Promulguée en 2001, la LOLF encadre les lois de finances d'un point de vue juridique. Pouvant se comparer à une « Constitution financière » (Paul, 2007), elle a introduit des obligations de transparence de l'information budgétaire ainsi qu'une logique de performance de la gestion publique. Cette dernière, qui substitue une obligation de résultat à l'obligation de moyens précédemment en vigueur, instaure également les <i>Projets Annuels de Performance</i> (PAP) qui présentent les actions des administrations pour l'année à venir et qui sont évalués <i>ex post</i> au sein des <i>Rapports Annuels de Performance</i> (RAP)	(Paul, 2007)
MPM	Communauté urbaine régionale Marseille – Provence – Métropole	http://www.urmpaca.fr/Communaute-urbaine-Marseille
NCA	Communauté urbaine régionale Nice – Côte d'Azur	http://www.urmpaca.fr/Communaute-urbaine-Nice-Cote-d
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	
Oséo	Établissement public d'État. Oséo réunit les ex-agences ANVAR et AII. « L'action d'Oséo s'articule autour de trois métiers complémentaires, qui ont en commun d'aider les entrepreneurs à prendre des risques : <ul style="list-style-type: none"> • le soutien de l'innovation, • la garantie des financements bancaires et des interventions des organismes de fonds propres, • le financement des investissements et du cycle d'exploitation aux côtés des établissements bancaires. » 	http://www.oseo.fr/notre_mission/qui_sommes_nous/organisation Pour un point détaillé sur le rôle d'Oséo au sein des pôles de compétitivité : http://www.oseo.fr/partenaires/poles_de_competitivite2/roles_de_la_dgcis_d_oseo_evaluation_base_de_donnees
P3E	Sous-direction de la Prospective, des Études Économiques et de l'Évaluation « La sous-direction de la prospective, des études économiques et de l'évaluation conduit des travaux de réflexion prospective, des études économiques, des études d'impact et des évaluations, elle publie des études et des bilans économiques et sociaux sur l'ensemble des domaines relevant de la compétence de la DGCIS, notamment sur le champ de l'industrie, des PME et du tourisme. »	http://www.industrie.gouv.fr/p3e/index.php
Projet structurant	« Un projet structurant est un projet de plateforme collaborative que ce soit une plateforme d'échange d'informations, de mise en commun de matériels, de locaux, etc. Il peut prendre la forme d'un laboratoire, d'une pépinière d'entreprise, d'une plateforme informatique ou autre. »	Formulaire d'enquête annuelle auprès des pôles de compétitivité (2010)
PME	Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s) « La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. »	INSEE, 2011 http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/petite-moyenne-entreprise.htm
R&D	Recherche et Développement	

Acronymes	Dénominations et définitions	Sources et liens
Réseau	<p>« ensemble de nœuds et de liens qui représentent une relations ou au contraire une absence de relations, entre les nœuds »</p> <p>(librement traduit de « <i>set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes</i> »)</p>	Brass <i>et al.</i> (2004, p. 795)
Réseaux a-spatiaux	Réseaux composées d'individus souvent très disséminés d'un point de vue géographique (régions, pays, voire continents différents) et qui ne font pas, ou très peu, appel au face-à-face pour interagir et échanger durant un projet (ex : réseaux de développement de logiciels libres).	Loilier (2010)
RFID	<p>Radio Frequency Identification (Identification par Radio Fréquence)</p> <p>Technologie permettant de mémoriser et de récupérer des données à distance grâce à une étiquette émettant des ondes radio.</p>	
RLO	<p>Réseau Local d'Organisations</p> <p>« <i>Un réseau local d'organisations est un ensemble d'acteurs privés et publics d'une ou plusieurs industries proches et appartenant à une même zone géographique, liés par diverses relations, de coopération, de concurrence et d'appartenance à une structure commune de soutien du réseau.</i> »</p>	Loubaresse (2008, p60)
SATT	<p>Société d'Accélération des Transferts de Technologies</p> <p>Les SATT sont structures destinées à promouvoir et améliorer les transferts de technologies, ce qui passe notamment par une professionnalisation de la valorisation de la recherche. Via le groupe Caisse des Dépôts, l'État détient 33 % du capital et des droits de vote des SATT.</p>	http://www.caissedesdepots.fr/activites/investissements-davenir/les-satt-societes-dacceleration-du-transfert-de-technologies.html
SCS	<p>Solutions Communicantes Sécurisées</p> <p>Pôle de compétitivité mondial réunissant tous les acteurs de la chaîne de valeur des métiers des Technologies, de l'Information et de la Communication (TIC) et touchant principalement les domaines de la microélectronique, des télécommunications, des logiciels et du multimédia.</p>	http://www.pole-scs.org/p%C3%B4le-scs/pr%C3%A9sentation
SESSI	<p>Service de Statistiques Nationale d'Entreprise</p> <p>Le SESSI est un service de l'INSEE. Il « <i>réalise des enquêtes statistiques et contribue à la production de données sur l'industrie mais aussi sur des thèmes plus transversaux comme l'innovation</i> »</p>	https://www.sessi.fr/QuidCES.htm
SPL	<p>Système(s) Productif(s) Local(aux)</p> <p>Créés en 1998, à l'occasion d'un appel à projet de la DATAR, les SPL réunissent plusieurs caractéristiques : « <i>une activité spécialisée et concentrée autour d'un même secteur ou d'un même couple produit-marché, des relations interentreprises denses et une ou plusieurs structures d'animations</i> »</p>	www.datar.fr
RTO	<p>Réseau(x) territorial(aux) d'organisations</p> <p>« <i>Ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production</i> »</p>	Ehlinger, Perret et Chabaud (2007, p. 156)



Table des tableaux

Tableau 1 : Territoire et réseau : deux notions opposées ? (<i>Source</i> : adapté de Lauriol, Perret et Tannery, 2008b).....	32
Tableau 2 : Les types de proximités (<i>Source</i> : auteur)	36
Tableau 3 : L'implication des pouvoirs publics comme fondement de typologie des RTO (<i>Source</i> : adapté de Délélix <i>et al</i> , 2008).....	46
Tableau 4 : Synthèse des typologies de gouvernances de RTO (<i>Source</i> : auteur).....	51
Tableau 5 : Correspondance de chaque type de gouvernance avec certains types de gouvernances proches issus de la littérature (<i>Source</i> : auteur).....	51
Tableau 6 : La performance territoriale, une notion complexe située au croisement des gouvernances publiques et privées (<i>Source</i> : adapté de Guesnier, 2006)	55
Tableau 7 : Conditions « prédictives » de l'efficacité des types de gouvernances (<i>Source</i> : traduit et adapté de Provan et Kenis, 2008)	58
Tableau 8 : Récapitulatif synthétique des rôles des gouvernances de RTO (<i>Source</i> : librement adapté de Fréry, 1997)	68
Tableau 9 : La notion de légitimité répond à de nombreuses définitions (<i>Source</i> : auteur)	105
Tableau 10 : Réponses stratégiques possibles aux pressions institutionnelles (<i>Source</i> : traduit d'Oliver, 1991)	122



Tableau 11 : Paradigmes de la recherche – les présupposés ontologiques et la posture épistémologique (<i>Source</i> : auteur)	131
Tableau 12 : Les trois phases de la politique publique des pôles de compétitivité (<i>Source</i> : auteur, à partir du site des pôles de compétitivité, www.competitivite.gouv.fr)	141
Tableau 13 : Synthèse des apports des entretiens exploratoires (<i>Source</i> : auteur) ...	156
Tableau 14 : Rôles des pilotes de réseaux et indicateurs de performance (<i>Source</i> : auteur).....	172
Tableau 15 : Liste des entretiens réalisés (<i>Source</i> : auteur)	193
Tableau 16 : Types d'annotations en analyse qualitative (<i>Source</i> : construit par l'auteur à partir de Paillé & Mucchielli, 2012, pp. 17-21)	206
Tableau 17 : Critères de scientificité de la recherche (<i>Source</i> : auteur).....	216
Tableau 18 : Perspectives éthiques et conséquences pratiques pour la recherche (<i>Source</i> : adapté de Flinders, 1992 et de Miles et Huberman, 2008).....	222
Tableau 19 : Les dix premiers secteurs d'activités des établissements membres des pôles de compétitivité (en nombre de salariés) (<i>Source</i> : auteur)	239
Tableau 20 : Classement synthétique des pôles selon leur performance aux évaluations de 2008 et 2012 (<i>Source</i> : auteur).....	241
Tableau 21 : Tableau récapitulatif des pressions institutionnelles subies par les pôles de compétitivité en matière d'évaluation (source : auteur)	290
Tableau 22 : Réponses stratégiques possibles aux pressions institutionnelles (<i>Source</i> : traduit d'Oliver, 1991, p. 152).....	293
Tableau 23 : Logiques institutionnelles propres aux deux idéaux types mis en évidence au sein des pôles de compétitivité identifiés (<i>Source</i> : auteur)	307
Tableau 24 : Récapitulatif des principales définitions des RTO (<i>Source</i> : auteur) ..	369
Tableau 25 : Atouts et limites de l'appartenance de PME à un RIO (<i>Source</i> : auteur)	376
Tableau 26 : Contributions et rétributions des parties prenantes des RIO (<i>Source</i> : auteur).....	382
Tableau 27 : Récapitulatif des différentes politiques publiques françaises de soutien aux RTO.....	390
Tableau 28 : Événements vecteurs de contacts et d'enseignements	395



Table des figures

Figure 1 : Plan de la première partie (revue de littérature).....	20
Figure 2 : Plan du Chapitre 1.....	21
Figure 3 : L'hétérogénéité et la diversité des nœuds au sein d'un RTO (<i>Source</i> : traduit et adapté de Sölvell, 2008, p. 13).....	24
Figure 4 Relations inter-organisationnelles, entre théories classiques et théorie de l'encastrement (<i>Source</i> : adapté de Grossetti, 2008, p. 631).....	27
Figure 5 : Les frontières d'un RTO, comme compromis entre critères économiques et géographiques (<i>Source</i> : adapté de De Langen, 2004, p. 17).....	33
Figure 6 : Du paradoxe théorique du développement des RTO au questionnement sur les éventuelles complémentarités pratiques entre réseaux et territoires (<i>Source</i> : auteur).....	35
Figure 7 Évolution de la littérature sur les RTO (<i>Source</i> : traduit et librement adapté de Santos Cruz et Teixeira, 2007).....	41
Figure 8 : Influence des clusters sur les éléments du « diamant » de Porter (<i>Source</i> : traduit et librement adapté de Porter, 2000).....	44
Figure 9 Proxémie du terme « réseau » (<i>Source</i> : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2012, www.crntl.fr).....	49
Figure 10 : Plan du Chapitre 2.....	72
Figure 11 : Les notions de performance (<i>Source</i> : Pluchart, 2011).....	86

Figure 12 : Relation entre le degré d'encastrement et la capacité d'innovation d'une firme (<i>Source</i> : Boschma et al., 2002, p. 31)	94
Figure 13 : La performance des RTO : essai de hiérarchisation de ses composantes (<i>Source</i> : auteur).....	96
Figure 14 : Plan du Chapitre 3.....	102
Figure 15 : Problématique de la recherche	111
Figure 16 : Plan de la deuxième partie (partie empirique)	128
Figure 17 : Plan du chapitre 4.....	133
Figure 18 : Organisation du pilotage de la politique des pôles de compétitivité (<i>Source</i> : Bearing Point, 2012, p. 25)	137
Figure 19 : Chronologie des politiques publiques françaises de soutien aux RTO (<i>Source</i> : auteur).....	138
Figure 20 : Émergence et principaux jalons de la politique des pôles de compétitivité (<i>Source</i> : auteur)	140
Figure 21 : Les pôles de compétitivité, au croisement de trois mondes (<i>Source</i> : auteur)....	142
Figure 22 : La gouvernance du pôle Systematic (<i>Source</i> : http://www.systematic-paris-region.org/fr/le-pole)	143
Figure 23 : L'accompagnement et la labellisation des projets du pôle Lyonbiopôle, dans le cadre du 16 ^{ème} appel à projet du FUI (<i>Source</i> : http://www.lyonbiopole.org/Appels_a_projets/16eme-appel-a-projets-FUI.html)	144
Figure 24 : Origines de budgets d'animation des pôles (<i>Source</i> : Bearing Point, Erdyn, Technopolis, 2012 - données de 2011).....	146
Figure 25 : L'écosystème des pôles de compétitivité (<i>Source</i> : www.competitivite.gouv.fr)	152
Figure 26 : Extrait de l'étude réalisée dans le cadre du travail exploratoire (<i>Source</i> : Lallemand, 2012).....	161
Figure 27 : Nombre d'indicateurs par dimension et prépondérance de la dimension « Gouvernance » (<i>Source</i> : auteur)	168
Figure 28 : Nombre d'indicateurs des 6+1 dimensions et positionnement de la dimension PME (<i>Source</i> : auteur)	169
Figure 29 : Indicateurs spécifiques dévolus à la gouvernance : une orientation résolument tournée vers le suivi des actions (<i>Source</i> : Lallemand, 2012).....	170



Figure 30 : Les indicateurs relatifs aux différents types d'actions de la gouvernance (hors soutien aux projets) (<i>Source</i> : Lallemand, 2012)	171
Figure 31 : Décomposition de la dimension "Projets" (<i>Source</i> : Lallemand, 2012).....	173
Figure 32 : Les indicateurs de participation des membres (<i>Source</i> : Lallemand, 2012).....	175
Figure 33 : Décomposition de la dimension "Composition et attractivité du pôle" (<i>Source</i> : Lallemand, 2012).....	177
Figure 34 : Différents types de collaborations concernées (<i>Source</i> : Lallemand, 2012)	178
Figure 35 : Les différents types d'indicateurs d'impact (<i>Source</i> : Lallemand, 2012)	180
Figure 36 : Répartition des indicateurs relatifs aux PME, par dimension (<i>Source</i> : Lallemand, 2012).....	181
Figure 37 : Schéma récapitulatif des dimensions de la performance des pôles de compétitivité ayant émergées de l'étude exploratoire (<i>Source</i> : auteur).....	183
Figure 38 : Présentation de la structure générale du guide d'entretien (<i>Source</i> : auteur)	198
Figure 39 : La dimension conceptuelle de l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes (<i>Source</i> : auteur)	208
Figure 40 : Extrait d'entretien codé à l'aide de catégories conceptualisantes (<i>Source</i> : auteur)	209
Figure 41 : Extrait de l'arbre des catégories conceptualisantes (<i>Source</i> : auteur).....	209
Figure 42 : Adéquation empirique de la recherche (<i>Source</i> : auteur).....	217
Figure 43 : Plan du Chapitre 5.....	229
Figure 44 : Comparaison de la répartition des PME/ETI/GE dans notre échantillon et dans l'ensemble des pôles de compétitivité français (<i>Source</i> : auteur).....	232
Figure 45 : Nombre de projets par pôle de compétitivité dans notre échantillon et dans l'ensemble des pôles français (<i>Source</i> : auteur).....	236
Figure 46 : Localisation des pôles de compétitivité français sur le territoire (<i>Source</i> : DGCIS/DATAR, 2011).....	237
Figure 47 : Localisation des pôles de compétitivité de notre échantillon (<i>Source</i> : adapté de DGCIS/DATAR, 2011).....	238
Figure 48 : Classement des pôles de compétitivité selon les résultats de l'évaluation de 2012 (<i>Source</i> : auteur).....	242
Figure 49 : Deux représentations complémentaires de la performance des pôles de compétitivité (<i>Source</i> : auteur).....	250

Figure 50 : Plan du Chapitre 6.....	281
Figure 51 : Facteurs de pressions institutionnelles et évolution de la performance (Source : auteur).....	291
Figure 52 : Réactions stratégiques des pôles de compétitivité, entre légitimité et pressions (Source : auteur).....	299
Figure 53 : Évaluation de la performance et sources de pression institutionnelle : des interactions complexes (Source : auteur).....	301
Figure 54 : Un continuum entre les logiques institutionnelles entrepreneuriales et publiques (Source : auteur).....	309
Figure 55 : Positionnement des pôles de compétitivité 2, 15, 22, 23, 26, 27 et 33 sur le continuum formé par les logiques institutionnelles entrepreneuriales et publiques (Source : auteur).....	309
Figure 56 : Évaluation de la performance et logiques institutionnelles (Source : auteur)....	311
Figure 57 : Synthèse des apports théoriques de la recherche (Source : auteur).....	316
Figure 58 : L'oscillation des stratégies d'acteurs dans les pôles de compétitivité (Source : Castro-Goncalvez, Chabault et Tixier, 2010, p176).....	386
Figure 59 : Complexité des dynamiques de la confiance (Source : « Diagramme d'influence et structure de rétroaction : dynamique de la confiance », Delerue et Bérard, 2007, p. 132).....	388
Figure 60 : Vue générale du Mindmappings des indicateurs de performance spécifiques (MIPS) (source : Lallemand, 2012).....	408
Figure 61 : Vue générale du Mindmapping des indicateurs de performance spécifiques avec mise en valeur des indicateurs spécifiques relatifs aux PME (source : Lallemand, 2012) ...	409
Figure 62: Vue générale du Mindmapping des indicateurs de performance spécifiques relatifs aux PME (source : Lallemand, 2012).....	410
Figure 63 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Gouvernance » - 1(source : Lallemand, 2012).....	411
Figure 64 : MIPS Détail des indicateurs de la dimension « Gouvernance » - 2 (source : Lallemand, 2012).....	412
Figure 65 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Projets » - 1 (source : Lallemand, 2012).....	413



Figure 66: MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Projets » - 2 (source : Lallemand, 2012).....	414
Figure 67 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Implication des membres » (source : Lallemand, 2012).....	415
Figure 68 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Composition du pôle » (source : Lallemand, 2012).....	416
Figure 69 : MIPS - Détail des indicateurs de la dimension « Collaborations » (source : Lallemand, 2012).....	417
Figure 70 : MIPS - Détail des indicateurs des dimensions « Impact » et « Entrepreneuriat » (source : Lallemand, 2012).....	418
Figure 71 : Détail du Mindmapping des indicateurs relatifs aux PME (1) (source : Lallemand, 2012).....	419
Figure 72 : Détail du Mindmapping des indicateurs relatifs aux PME (2) (source : Lallemand, 2012).....	420
Figure 73 : Liste des indicateurs communs (Source : DGCIS, 2008).....	428
Figure 74 : Répartition des indicateurs communs par thématique (Source : auteur).....	430



Université Panthéon-Assas

NOM Prénom | Thèse de doctorat | mois année



Résumé :

L'évaluation de la performance des réseaux territoriaux d'organisations (RTO), quelque soit leur forme (clusters, districts industriels, pôles de compétitivité, etc.) est un champ de recherche encore émergent, situé à la croisée des préoccupations des managers de réseaux, des pouvoirs publics et du monde académique. La littérature, bien que protéiforme, s'accorde à souligner l'influence des caractéristiques structurelles et des facteurs de contingence sur l'évaluation que ces réseaux font de leur performance, mais elle ne prend pas en compte, pour l'instant, l'influence de leur environnement institutionnel et donc les apports possibles de la théorie néo-institutionnelle. C'est à partir de l'identification de cette lacune de la littérature que nous avons bâti notre réflexion, dans le dessein de comprendre s'il existe un tel impact et, dans ce cas, d'analyser les répercussions de l'environnement institutionnel des RTO sur l'évaluation de leur performance.

Nous avons choisi de focaliser notre analyse sur la nature et l'intensité des pressions institutionnelles subies, les réactions stratégiques suscitées ainsi que les logiques institutionnelles à l'œuvre.

La partie empirique de notre recherche se base sur un type précis de RTO, à savoir les pôles de compétitivité français. Après un travail exploratoire, fondé sur l'analyse de plus de 300 indicateurs de performance utilisés au sein des pôles, la phase intensive de notre recherche repose sur des entretiens réalisés auprès des directeurs de 37 pôles de compétitivité (soit 52% de l'ensemble des pôles de compétitivité français), et ce par une approche qualitative fondée sur une analyse par catégories conceptualisantes.

Trois niveaux de résultats sont proposés. Nous identifions tout d'abord les pressions institutionnelles subies par les pôles de compétitivité ainsi que leur impact sur l'évaluation de la performance menée en leur sein. Puis, l'analyse met en exergue les stratégies que les pôles adoptent vis-à-vis de ces pressions. Enfin, à partir de la construction d'idéaux-types, nous montrons l'existence de deux logiques institutionnelles au sein de ce champ.

Mots-clés: *Évaluation, Performance, Réseaux Territoriaux d'Organisations (RTO), Pôles de compétitivité, Théorie néo-institutionnelle*

Abstract:

Evaluating the effectiveness of different types of clusters (e.g. clusters, industrial districts or centres of excellence (French pôles de compétitivité)) is a newly emerging field of research, and is the convergent point for the common concerns of cluster managers, the public authorities and academic circles.

Although varied in its approach, the available literature nevertheless highlights the influence of structural features, as well as specific situational factors, on self-evaluation by clusters. However, for the moment, it does not take into consideration the influence of their institutional environment and, therefore, the possible inputs from neo-institutional theory.

This gap in the literature was the starting point for our analysis aimed at understanding whether there is such an effect and, if so, analysing the impact of the institutional environment on the evaluation of clusters. Our approach focuses on the French clusters known as "pôles de compétitivité". A preliminary analysis considered more than 300 specific performance indicators used by the French clusters and the body of our present research is based on 37 interviews with directors of « pôles de compétitivité » (52% of all such clusters).

Three levels of result are proposed.

Firstly, we identify the institutional pressures on these clusters and their impact on self-evaluation. Then, the analysis highlights the strategies used by the clusters in response to this pressure.

Finally, through a proposition of typical ideal patterns, we demonstrate the existence of two different institutional rationales in this field.

Keywords: *Evaluation, Effectiveness, Clusters, Neo-institutionalism Theory*